



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

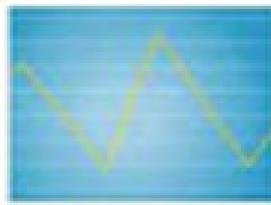
## INFLUENCING PEOPLE

# KỸ NĂNG TẠO ẢNH HƯỞNG ĐẾN NGƯỜI KHÁC

ROY JOHNSON & JOHN EATON



- THUYẾT PHỤC
- HỆ THỐNG • MỤC ĐÍCH
- QUAN ĐIỂM • PHƯƠNG PHÁP
- THÀNH CÔNG • THỦ THÁCH
- YÊU CẦU • TỰ TIN
- THUYẾT TRÌNH



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

# MỤC LỤC

Lời giới thiệu

Hiểu như thế nào về sự ảnh hưởng

Kiểm soát bản thân

Thuyết trình ý tưởng

Hoàn thiện các kỹ năng ảnh hưởng

# LỜI GIỚI THIỆU

Để trở thành một người quản lý giỏi thì yếu tố quan trọng nhất cần phải có là kỹ năng xây dựng các mối quan hệ hợp tác hữu nghị và tôn trọng lẫn nhau với các đồng nghiệp, đồng thời thuỷết phục được họ lắng nghe ý kiến của bạn. Có ảnh hưởng tốt đến mọi người sẽ giúp bạn giành được sự ủng hộ của họ khi đưa ra những đề xuất, những ý kiến và nhờ đó khả năng thành công của bạn rất cao. Quyển sách "**Kỹ năng tạo ảnh hưởng để n người khác**" sẽ giúp bạn rèn luyện và phát triển các kỹ năng giao tiếp, nâng cao khả năng thu hút sự chú ý và hợp tác của người khác, cũng như xây dựng địa vị và danh tiếng cho bản thân. Ngoài ra, quyển sách còn đưa ra 101 lời khuyên hữu ích và những nội dung rất quan trọng giúp bạn học cách trở thành người có ảnh hưởng với người khác và trở thành người mà các đồng nghiệp tin tưởng, quý mến. Phân cuộn quyển sách là bài tập trả c nghiệm giúp bạn tự kiểm tra và đánh giá những kỹ năng xây dựng sự ảnh hưởng của bạn đối với người khác.

# HIẾU NHƯ THẾ NÀO VỀ SỰ ẢNH HƯỞNG

Khi bạn nêu lên những chính kiê`n, những đê` nghị...và được mọi người lă`ng nghe và châ`p nhận, thì lúc đó bạn đã có tác động, ảnh hưởng đê`n người khác. Nê`u bạn có được khả năng này thì cơ hội thành công sẽ râ`t cao.

## TRỞ THÀNH NGƯỜI CÓ ẢNH HƯỞNG

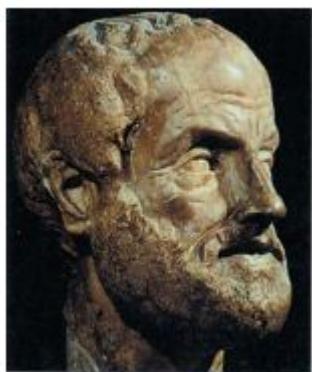
### 1. Hãy să`p xê`p các ý tưởng một cách lô-gic trước khi trình bày chúng.

Những người có ảnh hưởng tô`t thường có sức thuyê`t phục và đáng tin cậy hơn những người khác. Và để thuyê`t phục mọi người châ`p nhận quan điểm của mình, bạn cầ`n trình bày một cách mạch lạc sao cho người khác thâ`y ră`ng vâ`n đê` đó đáp ứng được nhu cầ`u của họ.

## NGHỆ THUẬT THUYẾT PHỤC NGƯỜI KHÁC

Hơn 2.300 năm trước, trong quyển sách của mình vê` nghệ thuật hùng biện, triê`t học gia người Hy Lạp Aristotle đã đúc kê`t những kỹ năng cầ`n thiê`t để trở thành người có ảnh hưởng. Ông định nghĩa thuyê`t phục là làm cho người khác châ`p nhận ý kiê`n của bạn. Người có ảnh hưởng tô`t có thể trình bày vâ`n đê` một cách lô-gíc, trôi chảy và tự tin. Ngoài ra, người đó có khả năng khích lệ và truyê`n

cảm hứng cho người khác bằng cách khơi dậy sự hứng thú tiềm ẩn trong con người của họ.



## NGƯỜI GỘC CỦA SỰ ẢNH HƯỞNG

Theo Aristotle, để thuyết phục được người khác, bạn cần phải học cách chinh phục lý trí của họ bằng sự tư duy lô-gic; chinh phục tình cảm của họ bằng những cảm xúc chân thật và khả năng kiểm soát được bản thân.

## CHINH PHỤC LÝ TRÍ VÀ TÌNH CẢM

### 2. Học hỏi các kỹ năng phát biểu trước công chúng.

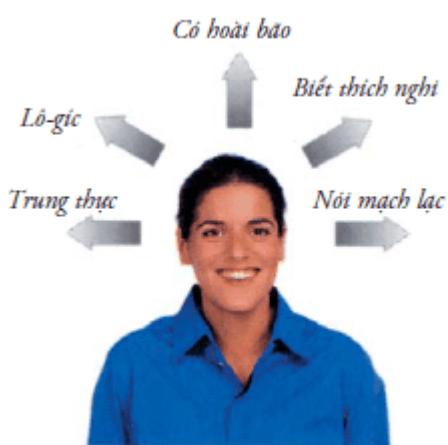
### 3. Củng cố niềm tin của người khác bằng những hiểu biết sâu sắc của bạn

Bạn sẽ chiếm được tình cảm của người khác nếu tôn trọng nguyện vọng, sở thích và những mối quan tâm của họ. Để thuyết phục người khác có nhận định đúng về giá trị của một điều xuất, bạn cần chứng minh cho họ thấy những ý tưởng của bạn đáp ứng được các yêu cầu của họ. Bạn hãy thể hiện lòng nhiệt huyết của mình thông qua các ý tưởng sáng tạo, đồng thời chú ý đến những quan điểm của người khác. Để chinh phục lý trí, bạn cần lựa chọn chủ đề tốt và nghiên cứu cẩn thận, sau đó trình bày một cách rõ ràng, rành mạch. Nếu mỗi người vẫn giữ ý kiến và quan điểm riêng của mình thì cần phải dành nhiều thời gian thảo luận vấn đề để tìm

## KIỂM SOÁT BẢN THÂN

Một giải pháp chung tốt nhất. Những người có ảnh hưởng tốt thường kiểm soát tốt cảm xúc của họ. Bạn có thể củng cố sự tự tin của bản thân bằng cách nỗ lực thay đổi những nỗi lo lắng, hồi hộp sang những suy nghĩ, trạng thái tích cực hơn. Ví dụ bạn thấy hồi

hộp, bô`n chô`n trước khi lên phát biểu tại cuộc họp, hãy nghĩ đê`n những lâ`n phát biểu thành công trước đây và tưởng tượng ră`ng lâ`n này bạn cũng sẽ làm tôt.



**CÓ ẢNH HƯỞNG** *Những người có ảnh hưởng tố`t thường tỏ ra râ`t tự tin, chuẩn bị chu đáo và lịch lãm. Họ râ`t nhạy cảm trước những cảm xúc của người khác và luôn biê`t cách điê`u chỉnh ngôn từ cho phù hợp với từng hoàn cảnh.*

**VÍ DỤ THỰC TẾ**

Jan là giám đốc khu vực của một công ty đa quốc gia - cô khéo năng phân tích trước các vấn đề rất nhạy bén nên thường giúp cô chiếm được ưu thế trong các buổi tranh luận với các trưởng nhóm kinh doanh. Tuy nhiên, cô rất ít khi nói chuyện riêng với đồng nghiệp. Điều này khiến mọi người cảm thấy, cô là người khó gần. Sau một thời gian, Jan nhận ra James - đồng nghiệp của cô - có ảnh hưởng nhiều đến mọi người trong công ty và thường đạt được kết quả tốt hơn cô.

Cô thấy sau giờ làm việc James thường dành nhiều thời gian trao đổi với các trưởng nhóm kinh doanh và biểu lộ sự quan tâm sâu sắc đến họ. Chính mối quan hệ thân thiết này đã giúp James có nghiệp và thương nhận được sự chấp thuận của họ rất nhanh. Jan bắt đầu hiểu ra và dành nhiều thời gian để cải thiện các mối quan hệ giữa cô với đồng nghiệp, như quan tâm, tìm hiểu đến những nhu cầu của họ. Từ đó, sự ảnh hưởng của cô đối với mọi người dần dần tăng lên.

**PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG GÂY ẢNH HƯỞNG** *Ở ví dụ bên, Jan nhận thấy ră`ng mình không được thành công như đồng nghiệp của cô, mặc dù năng lực của cô trội hơn người đó. Cô bắt đâ`u quan sát những kỹ năng làm việc của người đồng nghiệp và so sánh với mình. Cuô`i cùng, Jan nhận ra ră`ng, cô cầ`n phải thay đổi để cải thiện hình ảnh của mình trong mă`t của người khác*

## XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ HỢP TÁC

#### **4. Nên nhớ ră`ng những ảnh hưởng tō` t đê` u bă` t đâ` u từ sự trao đổi cởi mở giữa hai bên.**

Tâ`t cả những người có ảnh hưởng đê` u xem trọng mô` i quan hệ hợp tác với người khác và luôn nỗ lực để xây dựng nhiê` u mô` i quan hệ khác. Bạn hãy cō` gă` ng nhận biê` t nhu câ` u và mō` i quan tâm của những người xung quanh để có thể cộng tác và thu được những kêt quả mà hai bên cùng có lợi.

### **NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý**

- Hợp tác với mọi người để hoàn thành mục tiêu của mình.
- Luôn cō` gă` ng hiểu được cảm xúc của người khác.
- Câ`n nhâ`n mạnh vào những điểm chung giữa mình và mọi người, tránh nhă`c đê`n những điểm khác biệt.
- Thể hiện sự quan tâm đê`n người khác sẽ khiê`n họ dễ dàng châ`p nhận những điê`u bạn nói.

### **TÔN TRỌNG Ý KIẾN CỦA NGƯỜI KHÁC**

#### **5. Quan sát thái độ của người nghe khi bạn phát biểu ý kiê`n của mình.**

#### **6. Chọn cách tiê`p cận linh hoạt và lưu ý đê`n quan điểm của người nghe.**

Sự ảnh hưởng không có nghĩa là bă`t người khác phải làm theo ý kiê`n của bạn - nê`u không, bạn sẽ gặp thái độ phản đô`i của họ. Việc có ảnh hưởng chỉ nhă`m mục đích tranh thủ sự ủng hộ của mọi người để bạn hoàn thành các mục tiêu chung dễ dàng hơn. Trong các cuộc thảo luận, bạn hãy thử đặt mình vào vị trí của người khác để cảm nhận

xem họ sẽ lắng nghe và phản ứng như thế nào đối với ý kiến của bạn. Để có được sự ủng hộ của mọi người, bạn hãy điều chỉnh ý kiến của mình sao cho phù hợp với nhu cầu của họ. Bạn nên tìm hiểu ý kiến của người khác trước khi đòi hỏi họ chấp nhận ý kiến của bạn.

## SUY NGHĨ LINH ĐỘNG

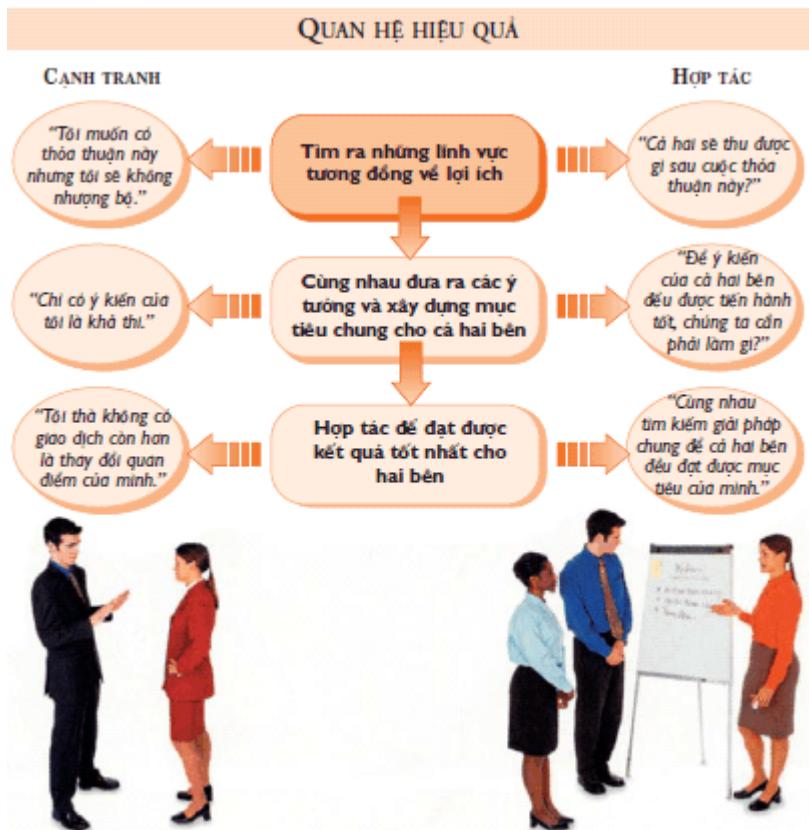
Trước khi tổ chức các cuộc trao đổi riêng, các cuộc họp hay thuyết trình, bạn hãy liệt kê những lý do mà người khác có thể đồng ý hoặc không đồng ý với bạn, sau đó đề cập đến những điểm này trong buổi thảo luận sẽ giúp bạn thu hút sự chú ý của người nghe và giành được thêm chủ động trước các ý kiến trái ngược. Khi bắt đầu phát biểu, bạn hãy giới thiệu khái quát mục tiêu của bạn, đồng thời tham khảo ý kiến của người nghe để xem điểm nào quan trọng nhất đối với họ. Bằng cách này, bạn sẽ biết được quan điểm của người nghe. Khi đã có câu trả lời, bạn hãy dành chút ít thời gian suy nghĩ và phân tích những quan điểm đó trước khi trình bày tiếp ý kiến của mình. Bạn hãy cân nhắc và thay đổi ý kiến cho phù hợp với quan điểm của người nghe nếu thấy hợp lý, không nên khăng khăng giữ nguyên lập trường cá nhân của bạn.

## NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN?

- Bạn muốn đạt được gì từ mối quan hệ với đồng nghiệp?
- Đô i tác của bạn muốn đạt được gì từ mối quan hệ này?
- Bạn dung hòa nhu cầu của mình và của đô i tác như thế nào để hai bên cùng hài lòng?
- Bạn có thể từ bỏ những gì mà không ảnh hưởng đến mục tiêu tổng thể của mình?
- Đô i tác của bạn có thể đem lại những lợi ích tiềm năng nào?
- Giải pháp mới để đạt được mục tiêu chung là gì?

# XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ HAI BÊN CÙNG CÓ LỢI

Sự ảnh hưởng luôn đi cùng với những thỏa thuận. Ví dụ để thuyết phục ai đó làm việc gì, bạn phải thỏa thuận với người đó về những công việc cần làm và ai sẽ là người thực hiện. Đàm phán chỉ diễn ra khi hai bên có những quan điểm và lợi ích trái ngược nhau. Điểm khác biệt này có thể dẫn đến sự xung đột mà bên mạnh hơn sẽ thắng, còn bên yếu hơn sẽ thua và có những cảm giác bất mãn. Rất có thể mối quan hệ này sẽ không đem lại hiệu quả tốt và bền tại lâu dài. Vì thế, bạn hãy sáng tạo và linh hoạt nhằm đạt được sự thỏa thuận chung có lợi ích cho cả hai bên, bởi vì chỉ có cách này mới mang lại cho bạn nhiều lợi ích lâu dài.



# MỤC ĐÍCH TẠO DỰNG SỰ ẢNH HƯỞNG

## 7. Hiểu rõ tâm ảnh hưởng của mình đối với người khác giúp bạn đạt được những thỏa thuận.

Những người quản lý giỏi luôn nỗ lực thỏa thuận với mọi người để đạt được sự đồng thuận, tạo dựng mối quan hệ mới và đạt được mục tiêu. Bạn hãy xác định rõ mục tiêu của mình, hợp tác với cấp trên, đồng nghiệp hoặc nhóm người quen để tìm ra những điểm lợi ích chung và đạt được mục tiêu các bên cùng có lợi.

## BÍ QUYẾT "SMART"

Bạn sẽ đạt mục tiêu bằng cách thực hiện những điều sau:

- Xác định rõ (Specific) bạn muốn gì.
- Bạn định lượng (Measure) được kết quả.
- Bạn khăng định có thể đạt được (Achievable) mục tiêu.
- Tự hỏi mục tiêu đặt ra có xác đáng không (Relevant).
- Cân nhắc về thời gian (Timing) hoàn thành mục tiêu.

## GÂY ẢNH HƯỞNG ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC MỤC ĐÍCH

Trước khi hài lòng với kết quả chung, bạn cần xác định rõ mục tiêu riêng của mình. Điều này sẽ khiến những thông điệp của bạn có giá trị hơn. Ví dụ, trước khi tự giới thiệu mình với ai đó, bạn hãy suy nghĩ xem bạn cần gì từ mối quan hệ này. Nếu bạn muốn thu thập thông tin, thì hãy xác định rõ thông tin đó là gì. Nếu bạn

muốn người đó quan tâm đến ý kiến của mình, thì cấn chuẩn bị trước nêu nói nhũng gì.

## THU HÚT SỰ QUAN TÂM

Bạn có thể thu hút người khác bắng cách điếu chỉnh nhũng vấn đế đang trình bày sao cho phù hợp với văn hóa, nhu cấu và thái độ của người nghe. Nếu đang trao đổi với cấp dưới, bạn nên là người dẫn dắt câu chuyện. Còn đối với cấp trên, bạn nên trình bày ý kiến của mình một cách ngắn gọn và khúc chié́t. Trước khi trao đổi với ai, bạn hãy suy nghĩ và lựa chọn cách tiếp cận phù hợp nhất.



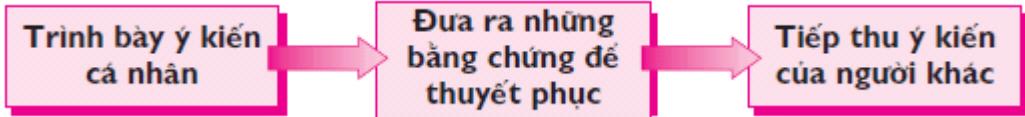
### ĐIỀ́U CHỈNH

**PHONG CÁCH** Ở ví dụ bên, khi đế xuất ý tưởng của mình, người quản lý đã nắm bắt và hòa hợp với phong cách lịch sự nhưng thân thiết của cấp trên, qua đó đã nhận được nhũng phản hối tích cực.

### 8. Thường xuyên xem xét và điếu chỉnh mục tiêu của mình.

## ĐẠT ĐƯỢC THỎA THUẬN

Chỉ khi nào bạn và nhũng công sự của bạn đạt được thỏa thuận tôt, bạn mới có sự ủng hộ của họ để hoàn thành mục tiêu của mình. Thỏa thuận có thể là một giao kèo về` dịch vụ khách hàng hay nhũng cam kết chung về` việc hợp tác trong một dự án. Khả năng gây ảnh hưởng của bạn sẽ tăng lên, nếu bạn linh động trong cách xử sự, nhưng chặt chẽ và kiên định trong đàm phán. Bạn nên đặt quyến lợi của mình ngang bắng với quyến lợi của đối tác và cố gắng hết mình để đáp ứng nhu cấu của cả hai bên.



**ĐÊ` RA THỎA THUẬN** *Đê` xuâ`t quan điểm của mình một cách rõ ràng và quyết đoán, đồng thời đưa ra các bằng chứng có sức thuyết phục cao và luôn chú ý đến quan điểm của người khác.*

## MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC GÂY ẢNH HƯỞNG

MỤC ĐÍCH	PHƯƠNG PHÁP
<b>XÂY DỰNG MÔ`I QUAN HỆ</b> Xây dựng những mô`i quan hệ hai bên cùng có lợi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tạo sự hòa hợp.</li> <li>Giải quyết những mâu thuẫn vô ích.</li> <li>Tạo sự tôn trọng lẫn nhau.</li> </ul>
<b>ĐÊ` RA THỎA THUẬN</b> Thô`ng nhâ`t chọn ra các giải pháp hai bên đê`u hài lòng.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đưa ra những câu hỏi nhă`m tìm hiểu nhu cầ`u của đô`i tác.</li> <li>Hợp tác để tìm ra giải pháp thích hợp, đáp ứng mục tiêu của cả hai bên.</li> <li>Lô`ng ghép nhu cầ`u của bên đô`i tác vào đê` xuâ`t của bạn.</li> </ul>
<b>THU HÚT KHÁCH HÀNG</b> Đưa ra đê` xuâ`t để thu hút khách hàng tiềm năng.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nghiên cứu tìm hiểu nhu cầ`u của khách hàng.</li> <li>Trình bày đê` xuâ`t của bạn một cách tự tin.</li> <li>Cung cấ`p các thông tin mà khách hàng đang quan tâm.</li> </ul>
<b>KHÍCH LỆ NHÓM</b> Khích lệ, động viên các thành viên trong nhóm nhiệt tình làm việc nhằm đạt kết quả tốt nhất.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nă`m rõ động cơ làm việc của từng người trong nhóm.</li> <li>Chỉ rõ quyề`n lợi của mọi người trong nhóm nêu hoàn thành mục tiêu đê`ra.</li> </ul>
<b>GIA TĂNG TRIỀN VỌNG THĂNG TIẾ`N</b> Thăng tiê`n giúp bạn phát huy toàn bộ năng lực của mình.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xác định hoài bão và mục tiêu của bạn.</li> <li>Tạo á`n tượng tố`t đô`i với cấ`p trên trong công ty.</li> <li>Xây dựng một mạng lưới những mô`i quan hệ có lợi.</li> </ul>

## PHONG CÁCH DIỄN THUYẾT

Mở đầu bài phát biểu nhầm cổ vũ tinh thần binh sĩ sau trận đánh Gettysburg, tổng thống Mỹ, Abraham Lincoln đã nói: “Tám mươi bảy năm trước đây, cũng trên lục địa này, cha ông chúng ta đã dựng lên một quốc gia mới hướng tới tự do và bình đẳng...”. Những lời phát biểu của ông đã làm rung động lòng binh sĩ và khiến họ hăng hái, nỗ lực hướng đến mục tiêu chung.

## GÂY ẢNH HƯỞNG ĐẾ NGƯỜI KHÁC THAY ĐỔI Ý KIẾN

### 9. Được sự tôn trọng và tin tưởng của cá p trên.

Theo những kết quả nghiên cứu cho thấy, ý kiến của mọi người có thể bị thay đổi do tác động từ niềm yêu thương, như qua thương lượng, tranh luận, những bằng chứng thực tế, mức độ tin cậy của người thuyết trình và khả năng tác động đến cảm xúc của bài thuyết trình. Bạn kết hợp được càng nhiều yếu tố thì việc gây ảnh hưởng đến người khác càng lớn. Vì vậy, cách đem lại hiệu quả nhất là bạn nên điều chỉnh bài thuyết trình của mình cho phù hợp với từng đối tượng. Bạn cũng có thể khuyễn khích mỗi cá nhân cô gắng đạt được mục tiêu riêng của bản thân, đồng thời thúc đẩy các thành viên trong nhóm nỗ lực làm việc theo một mục tiêu chung. Ngoài ra, bạn hãy cố gắng để có được sự ủng hộ từ các đồng nghiệp, bạn bè và cáp trên khi đưa ra các đề xuất, ý tưởng mới. Để thuyết phục những nhóm nhỏ hay từng cá nhân, bạn hãy đảm bảo bài thuyết trình của mình thật gần gũi và chi tiết, còn đối với những nhóm lớn hơn, bài thuyết trình của bạn cần bao quát hơn.

## GÂY ẢNH HƯỞNG ĐẾ NGƯỜI KHÁC THAY ĐỔI Ý KIẾN

### 10. Điều chỉnh ý kiến của bạn phù hợp với quan điểm của cáp trên.

Theo những kết quả nghiên cứu cho thấy, ý kiến của mọi người có thể bị thay đổi do tác động từ niềm tin yêu thương lượng, tranh luận, những bằng chứng thực tế, mức độ tin cậy của người thuyết trình và khả năng tác động đến cảm xúc của bài thuyết trình. Bạn kết hợp được càng nhiều niềm tin yêu thương thì việc gây ảnh hưởng đến người khác càng lớn. Vì vậy, cách đem lại hiệu quả nhất là bạn nên điều chỉnh bài thuyết trình của mình cho phù hợp với từng đối tượng. Bạn cũng có thể khuyễn khích mỗi cá nhân cô gắng đạt được mục tiêu riêng của bản thân, đồng thời thúc đẩy các thành viên trong nhóm nỗ lực làm việc theo một mục tiêu chung. Ngoài ra, bạn hãy cố gắng để có được sự ủng hộ từ các đồng nghiệp, bạn bè và cấp trên khi đưa ra các đề xuất, ý tưởng mới. Để thuyết phục những nhóm nhỏ hay từng cá nhân, bạn hãy đảm bảo bài thuyết trình của mình thật gần gũi và chi tiết, còn đối với những nhóm lớn hơn, bài thuyết trình của bạn cần bao quát hơn.

## THUYẾT PHỤC CẤP TRÊN

### **11. Tự tin khi nói chuyện điện thoại với khách hàng sẽ giúp bạn có được sự tín nhiệm của họ.**

Để thuyết phục cấp trên, đầu tiên bạn cần tin tưởng vào khả năng của mình để trình bày ý kiến một cách mạch lạc, ăn tượng. Như vậy, bạn cần nắm rõ mục tiêu của mình. Hãy tận dụng mọi cơ hội để chứng tỏ với cấp trên rằng, bạn là người có năng lực và trách nhiệm. Ngoài ra, bạn nên chứng tỏ khả năng thuyết phục của mình bằng cách đưa ra những nhận định đúng đắn, chính xác và tự chủ trong công việc cũng như khả năng truyền đạt ý tưởng một cách rõ ràng và linh hoạt.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN	
✓ Nên tìm hiểu các sở thích và mối quan tâm của những người bạn muốn chinh phục.	✗ Không nên bỏ qua những dấu hiệu cho thấy phương pháp bạn đang theo đuổi có thể không khả thi.
✓ Nên lường trước những phản ứng của người khác khi bạn đề ra ý kiến.	✗ Không nên bám sát đề xuất của mình mà bất chấp sự phản ứng của người khác.



## THUYẾT PHỤC ĐỒNG NGHIỆP

### 12. Cân nhắc để nêu động cơ làm việc của bạn.

### 13. Đảm bảo rằng bạn biết cách lắng nghe người khác.

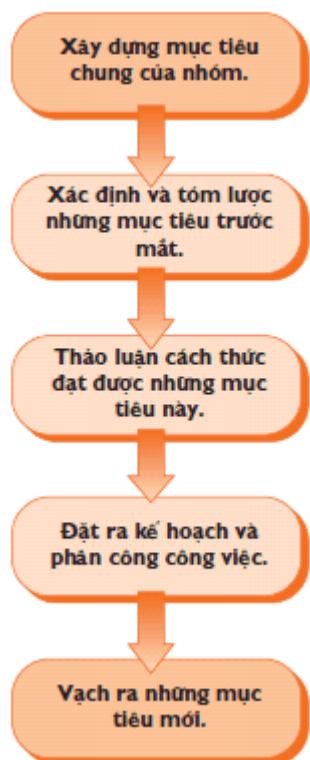
Ai cũng có lý do chính đáng để giải thích vì sao họ chọn lựa công việc hiện tại. Đó có thể là do lương cao, giờ làm việc thuận tiện, hay có cơ hội để sáng tạo... Bạn hãy tìm hiểu động cơ làm việc của các đồng nghiệp bởi đó chính là chìa khóa giúp bạn thuyết phục được họ, để đồng nghiệp suy nghĩ và tìm cách kết hợp mục tiêu trong công việc với lợi ích cá nhân để nâng cao động lực làm việc. Sau đó, bạn hãy chú ý đến những lợi ích này khi viết để xuất để đảm bảo có được sự hợp tác từ các đồng nghiệp.

## THUYẾT PHỤC NHÓM LÀM VIỆC

Để tạo ra một nhóm làm việc hiệu quả, trước hết bạn phải tìm ra lợi ích chung của các thành viên, từ đó vạch ra mục tiêu chung của nhóm. Điều này chuẩn bị cho bước hành động tiếp theo: huy động khả năng làm việc của các thành viên trong nhóm. Tham khảo ý kiến của các thành viên về việc đề ra những phương thức hoạt động

nhóm đạt được những mục tiêu mong muốn, sau đó lập ra kế hoạch hành động. Ngoài ra, trong quá trình các thành viên nhóm nỗ lực thực hiện những mục tiêu này, bạn cần sẵn sàng đứng ra hòa giải các mâu thuẫn và động viên mọi người làm việc.

#### KHÍCH LỆ NHÓM LÀM VIỆC



**XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC** Khi xây dựng một nhóm làm việc, nếu có thể bạn hãy đảm nhiệm vị trí lãnh đạo, dẫn dắt nhóm và phân công công việc. Trong quá trình làm việc, bạn nên lắng nghe các ý kiến phản hồi và sẵn sàng đưa ra những lời khuyên, sự hỗ trợ cho các thành viên.

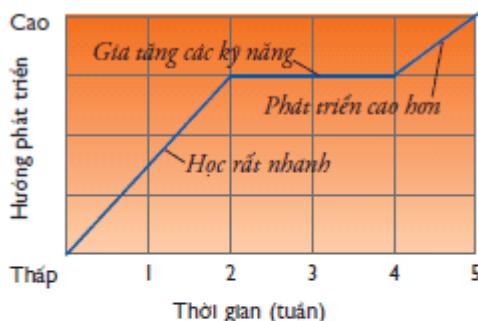
# KIỂM SOÁT BẢN THÂN

Thông thường, những người có ảnh hưởng lớn có ngoại hình ưa nhìn, khỏe mạnh và sức lôi cuốn mọi người cao. Bạn có thể thực hiện từng bước sau để tăng sự tự tin, sự cảm thông với những người xung quanh và xây dựng các mối quan hệ đáng tin cậy.

## CỦNG CỐ LÒNG TIN

### 14. Hãy đặt cho mình mục tiêu tiếp xúc với những người lạ trong các hoàn cảnh khác nhau.

Mọi người sẽ tin tưởng vào ý kiến của bạn nhiều hơn nếu bạn trình bày chúng bằng sự tự tin, mạch lạc. Vì thế, bạn hãy học cách nâng cao sự chủ chủ và sự tự tin của bản thân, nhanh chóng vươn lên sau những lần thất bại và phát huy hơn nữa những thế mạnh của mình.

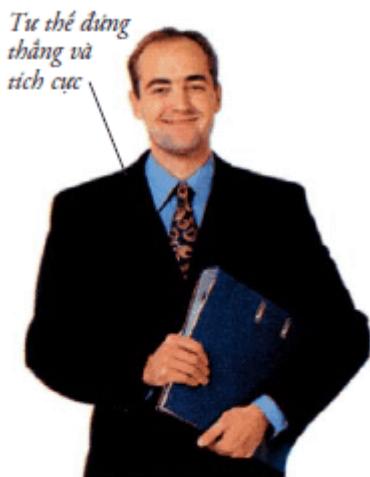


#### ▲ PHÁT TRIỂN CÁC KỸ NĂNG

Trong quá trình nâng cao năng lực bản thân, bạn sẽ thấy mình học hỏi rất nhanh trong thời gian đầu. Nhưng sau đó bạn cần trau dồi các kỹ năng đó trước khi nâng cao hơn.

## TIẾN TÙNG BUỚC NHỎ

Nếu bạn là thành viên mới của công ty hoặc mới bắt đầu làm quen với nghệ thuật thuyết phục, thì tốt nhất hãy từng bước xây dựng niềm tin cho bản thân. Điều này sẽ giúp bạn hoàn thành tốt những nhiệm vụ tự mình đặt ra. Chẳng hạn, bạn có thể đặt ra mục tiêu làm quen với một đồng nghiệp làm ở phòng khác trong công ty và hỏi về công việc mà họ đang làm. Ngoài ra, bạn hãy đóng góp ý kiến nhiều hơn trong các cuộc họp và đưa ra nhiều ý kiến, tham vọng hơn trong bài thuyết trình. Hãy cố gắng vượt qua những lo âu và căng thẳng, bởi đó là những rào cản tâm lý hạn chế những bước tiến bộ của bạn.



#### ▲ ĐIỀM TÍNH

*Luôn giữ bình tĩnh để ứng phó hữu hiệu với những khó khăn có thể xảy ra.*

## DUY TRÌ SỰ TỰ CHỦ

### 15. Tính lạc quan sẽ giúp bạn cố gắng tìm kiếm giải pháp hơn là chịu bất lực trước khó khăn.

Thư giãn là liệu pháp thuần túy nhất, bởi khi được thư giãn, bạn có thể suy nghĩ một cách sáng suốt và ứng phó hữu hiệu trước các thách thức. Học cách duy trì sự tự chủ trong mọi tình huống cho đến khi nó trở thành phản xạ tự nhiên của bạn. Nếu mắc sai lầm, bạn hãy xem nó như một cơ hội học hỏi, và rút kinh nghiệm bằng cách tự hỏi: “Mình có thể học được gì từ tình huống này?”. Ngoài ra, bạn nên học

cách gạt bỏ những suy nghĩ tiêu cực như: “Mình không thể làm tốt việc này”.

## PHÁT HUY THỂ MẠNH CỦA BẢN THÂN

THỂ MẠNH	PHƯƠNG CÁCH
<b>NHIỆT HUYẾT</b>	Luôn quả quyết và dứt khoát khi trình bày ý tưởng với cáp trên và các công sự.
<b>TỐ CHỨC</b>	Chuẩn bị kỹ những ý kiến đóng góp cho các cuộc họp hay thuyết trình.
<b>THÂN THIỆN</b>	Tạo cho người nghe cảm thấy thoải mái với những câu từ được lựa chọn kỹ, những lời ngợi khen chân thành và nụ cười thân thiện.
<b>HIỀU BIẾT</b>	Luôn cập nhật thông tin về những sự việc đang diễn ra, những vấn đề thuộc về tổ chức, đồng thời khéo léo thể hiện những hiểu biết sâu sắc của bản thân.
<b>HOÀI BÃO</b>	Luôn n้อม lạy những cơ hội trở thành người dẫn đầu tại các cuộc họp, tích cực tham gia thuyết trình với cáp trên và khách hàng.
<b>KHẢ NĂNG PHÂN TÍCH</b>	Luôn nhìn các vấn đề một cách khách quan và dưới nhiều góc độ khác nhau.

## XÂY DỰNG NHỮNG PHONG CÁCH GÂY ẢNH HƯỚNG

### 16. Quan sát những người lãnh đạo giỏi và cô gắng học hỏi họ

Những người có ảnh hưởng tốt thường có mục tiêu rõ ràng và được sự khích lệ bởi giá trị của bản thân, nên họ có thể lãnh đạo người khác một cách hiệu quả. Bạn hãy xác định nhu cầu, hy vọng và giá trị của bản thân, từ đó nuôi dưỡng các phẩm chất lãnh đạo, dần trở thành người năng động và tích cực trong công việc.



## XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

### 17. Để nghị bạn bè góp ý kiê n vê` điểm yê u, điê m mạnh và khả nă ng của bạn.



Bạn hãy dành thời gian suy nghĩ về tài năng, sức mạnh và mục tiêu dài hạn của mình. Bạn thích nhất điều gì trong công việc? Đó là công việc viết lách, lập kế hoạch hay giao tiếp. Tương lai sẽ thành công hơn nếu bạn được làm công việc ưa thích. Bạn hãy thẳng thắn nhìn nhận những hạn chế của bản thân và tự hỏi mình cần người khác hỗ trợ những gì để từ đó vạch ra những mục tiêu phâ n đâ u riêng cho mình.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN	
☒ Nên tin tưởng vào khả năng của mình để đạt nhiều thành công hơn trong tương lai.	☒ Đừng quá bao thủ khi có người khác phê bình cách làm việc của bạn.
☒ Sẵn lòng đón nhận những thử thách mới.	☒ Đừng ngần ngại nhận thêm trách nhiệm mới.
☒ Không ngừng cố gắng để hoàn thiện các kỹ năng của mình.	☒ Đừng tự thỏa mãn với bản thân.

# NUÔI DƯỠNG PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO

**18. Để trở thành một người lãnh đạo, bạn cần quyết định bước đầu tiên cần phải làm là gì?**

**19. Luôn hiểu rõ ràng thắt bại thỉnh thoảng có thể xảy ra.**

Lãnh đạo là những người có khả năng truyền cho người khác cảm hứng và nhiệt huyết để theo đuổi một mục tiêu nào đó. Họ rất thành thạo trong việc cân bằng giữa nhu cầu hoàn thành công việc và nhu cầu duy trì tốt các mối quan hệ. Bước đầu tiên, bạn hãy xác định rõ mục tiêu: điều này sẽ mang đến cho mình một sức mạnh tiềm ẩn. Tiếp theo, bạn hãy tìm hiểu chiến lược phát triển của công ty. Cần phải làm gì để vượt qua khó khăn? Một khi bạn đã xác định được mình cần phải làm gì để đạt được mục tiêu, tức là bạn đã đứng vào vị thế có thể tạo ảnh hưởng đến người khác.

**GÂY ẢNH HƯỞNG** Bạn hãy xác định những gì muốn được cho bản thân mình cũng như cho cả công ty. Sau đó hãy xây dựng tâm nhìn thực tế hơn bằng cách xác định phương cách cùng hợp tác với những người xung quanh để đạt được thành công trong tương lai.

**20. Sự ảnh hưởng đến từ các mối quan hệ tốt và cùng chia sẻ những ý tưởng sáng tạo.**

# TRỞ NÊN NĂNG ĐỘNG VÀ TÍCH CỰC

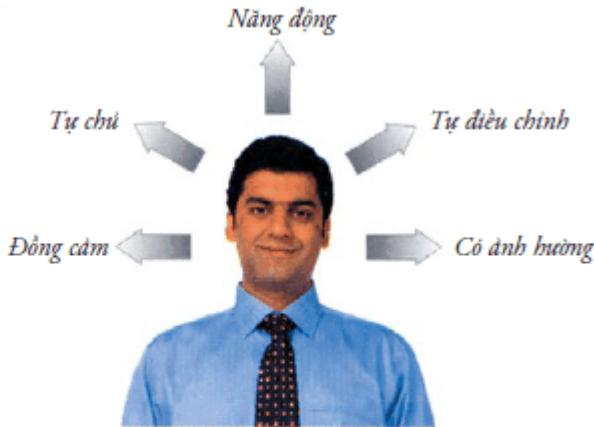


Để trở thành người có ảnh hưởng, bạn cần phải tích cực và nỗ lực hết mình, chứ không nên ngồi chờ đợi cơ hội đến. Hãy trở thành người tiên phong trong công việc và luôn nắm lấy mọi cơ hội để trở thành người có ảnh hưởng. Những người né tránh thử thách thường rất thụ động, bởi vì họ nghĩ rằng mình không có năng lực để làm việc này. Hãy tích cực và năng động, đồng thời dám chịu trách nhiệm với những gì đã xảy ra cho bản thân và cuộc sống năm trong tâm kiểm soát của bạn. Nhìn nhận sự việc theo hướng tích cực và đưa ra sáng kiến xử lý các vấn đề phát sinh. Học hỏi từ những sai lầm và bỏ qua những tình huống mà bạn không thể xử lý được.

## LÀM CHỦ CẢM XÚC

### 21. Lắng nghe sự mách bảo của bản năng trước những quyết định khó.

Khả năng tự chủ và xây dựng các mối quan hệ tốt là yếu tố rất quan trọng của những người có ảnh hưởng. Vì thế, bạn phải luôn làm chủ cảm xúc của mình, nhạy cảm với những phản ứng của người khác và luôn hành động một cách chân thực, cởi mở.



#### ▲ LÀM CHỦ CẢM XÚC

Một người làm chủ được cảm xúc là người hiểu rõ những điểm yếu và điểm mạnh của mình, đồng thời người đó sẽ biết cách kiểm soát hành động của mình chứ không làm theo những cảm xúc nhất thời.

## LÀM CHỦ CẢM XÚC

### 22. Nhận thức rõ những định kiến của mọi người xung quanh.

Tác giả Daniel Goldman cho rằng, bạn sẽ làm chủ được cảm xúc khi nhận thức và kiềm chế tốt cảm xúc của mình, đồng thời đọc được cảm xúc của người khác. Do đó, bạn hãy học cách hiểu rõ cảm xúc của chính mình, tập trung vào những dấu hiệu bộc lộ cảm xúc của người khác để có thể chọn đúng thời điểm hành động.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hành động một cách tự tin và quyết đoán sẽ có hiệu quả hơn nhiều so với hành động theo sự sợ hãi hoặc giận dữ.</li> <li>Khi hiểu được những phản ứng không lời của người khác, bạn có thể hiểu rõ tâm tư của họ.</li> <li>Hiểu được những lo lắng, trăn trở của người khác sẽ giúp bạn đồng cảm, khích lệ họ hiệu quả hơn.</li> </ul>	

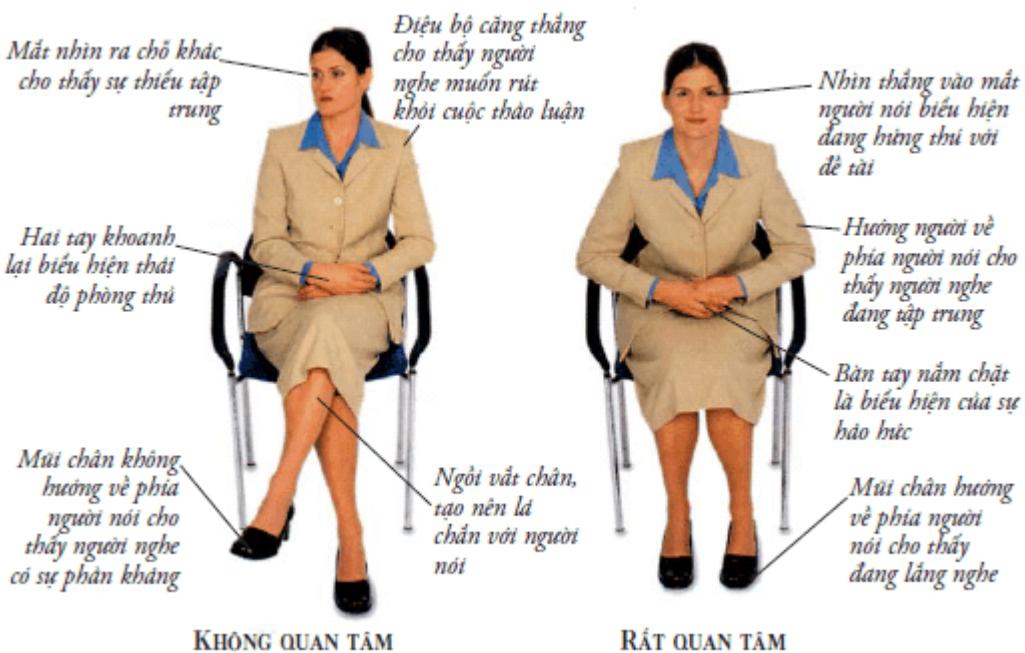
## ỨNG XỬ HÒA HỢP

### 23. Điều chỉnh giọng nói cho phù hợp với những người xung quanh để tạo sự hòa hợp.

Khi mọi người hòa hợp với nhau, họ sẽ có những phản ứng tương tự nhau. Khi một người vươn người lên phía trước hay nói chậm lại, thì người kia cũng sẽ làm tương tự; thậm chí khi một người cảm thấy thoải mái, thì người kia cũng có cảm giác tương tự. Bạn có thể tạo ra sự hòa hợp bằng cách điều chỉnh theo tư thế, cách nói và âm lượng của người đối diện. Sau đó, để biết giữa hai người đã thực sự hòa hợp hay chưa, bạn hãy khéo léo điều chỉnh hành động, giọng nói của mình. Nếu người đối diện cũng làm như vậy, đó là tín hiệu cho thấy đã có sự hòa hợp tốt và bạn sẽ có được sự ủng hộ của người đó.

## HỌC CÁCH “ĐỌC” NHỮNG BIỂU HIỆN KHÔNG LỜI

Những biểu hiện không lời thường là các chỉ dẫn quan trọng bộc lộ trạng thái tình cảm của đối tượng, chẳng hạn như qua cử chỉ hay nét mặt. Quan sát những biểu hiện này sẽ giúp bạn phân nào hiểu được tâm trạng của người đối diện. Hãy cẩn trọng trước những biểu hiện không lời cho thấy đối tượng không chú ý đến bạn; ngược lại hãy tìm kiếm những biểu hiện cho thấy đối tượng đang bị cuốn theo ý kiến của bạn.



**NHỮNG DẤU HIỆU CẨN LƯU Ý** Khoanh tay trước ngực và mắt nhìn đi chỗ khác cho thấy đây là một tượng không quan tâm lầm lẫn trong chủ đề thuyết trình. Còn nếu đây là tượng có những biểu hiện tích cực như lắng nghe hoặc tham gia ý kiến chứng tỏ họ thực sự quan tâm.

## NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- Bạn cảm thấy thế nào nếu đặt mình trong trường hợp đó?
- Bạn có trung thực với cảm giác của mình không?
- Bạn có thường che giấu quan điểm của mình về các vấn đề không?

## CỎI MỞ VỚI MỌI NGƯỜI

Nhiều người thường thích trò chuyện cởi mở với mọi người, như sẵn sàng chia sẻ cảm xúc và suy nghĩ của mình về một kế hoạch nào

đó, đô`ng thời khuyê`n khích người khác cũng làm như vậy. Chẳng hạn, nê`u một đô`ng nghiệp của bạn cảm thâ`y nản lòng trước một thâ`t bại nào đó, bạn hãy tâm sự, động viên người đó về cảm giác thâ`t vọng của mình trong những hoàn cảnh tương tự, rô`i chỉ ra cách bạn đã làm như thê` nào để vượt qua những khó khăn đó.

## XÂY DỰNG MỐI ĐỒNG CẢM

### 24. Cô` gă`ng tìm hiểu phản ứng của người khác cũng như lă`ng nghe nhũng gì họ nói.

Đô`ng cảm là khả năng hiểu được những phản ứng của người khác bă`ng cách tự đặt mình vào hoàn cảnh của họ. Phát triển kỹ năng này bă`ng cách lă`ng nghe và hiểu rõ vâ`n đê`, nhờ đó bạn có thể dẫn dă`t cuộc thảo luận theo hướng tích cực.



▲ SUY LUẬN MỘT CÁCH CẦN THẦN

Những chuyên gia, như luật sư, thường cố gắng đưa ra các giả thuyết và tìm hiểu nhu cầu đồng sau những sự việc đã xảy ra để từ đó tìm cách giải quyết vấn đề.

## TRỰC GIÁC

Những người có năng khiê`u giao tiê`p bẩm sinh thường có khả năng cảm nhận được suy nghĩ của người khác. Khi lă`ng nghe người

khác nói chuyện, bạn hãy thử dùng trực giác của mình để hiểu rõ cảm xúc của họ vào lúc đó. Đồng thời, dùng trí tưởng tượng và kinh nghiệm bạn có được trong những tình huống tương tự để phán đoán cảm giác của họ. Hãy tưởng tượng rằng bạn là người đối thoại và cô gắng tìm hiểu nhu cầu của người đó.

### XÁC ĐỊNH ĐÚNG NGUYÊN NHÂN GÂY LO LẮNG

Khi ai đó kể với bạn về những điều đang khiến họ lo lắng, họ thường nói một cách vòng vo thay vì đi thẳng vào cốt lõi của vấn đề. Nếu bạn cũng ở trong tâm trạng lo lắng, hãy tự hỏi mình bằng những câu dưới đây để tìm ra nguyên nhân của nó:

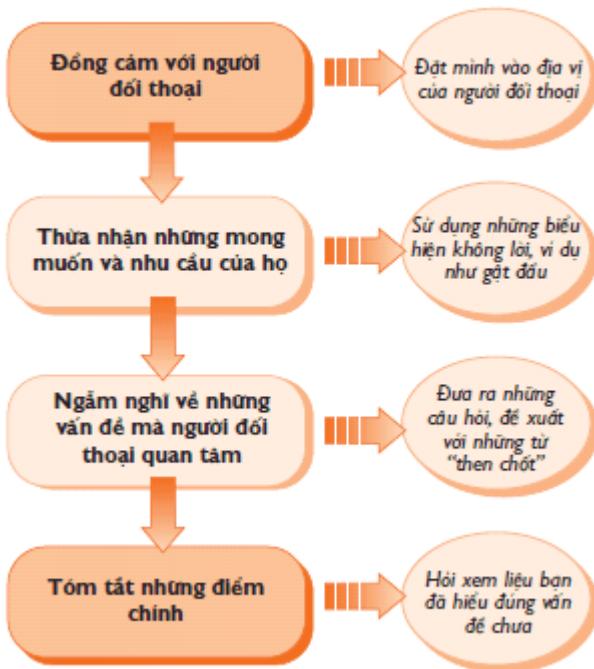
“**Nếu bây giờ được lựa chọn, bạn sẽ mong muốn điều gì nhất?**”

“**Điều quan trọng bạn muốn đạt được là gì?**”

“**Bạn có thể đưa ra năm lý do khiến bản thân bạn lo lắng không?**”

“**Bạn còn lo lắng về vấn đề gì nữa không?**”

### LẮNG NGHE BẰNG “ĐÔI TAI”



## LẮNG NGHE TÍCH CỰC

### 25. Tránh đưa ra lời khuyên cho đê`n khi được yêu cầ`u.

Hãy să`p xê`p những buổi nói chuyện để người đô`i thoại cảm thâ`y họ đang được lă`ng nghe, còn bạn có thể tìm ra tâm điểm của vâ`n đê` mà người đó đang quan tâm. Hãy sử dụng “ĐÔI TAI” của mình để tạo sự đô`ng cảm và hiểu biê`t lẫn nhau với người đô`i thoại. Bạn hãy chú ý đê`n những từ quan trọng biểu lộ giá trị, nhu cầ`u, hy vọng, mục đích, những mô`i quan tâm hay sở thích của người đô`i thoại.

## NGƯỜI KHỎI XƯƠNG

### 26. Bă`ng cách hỏi thẳng những vâ`n đê` liên quan, bạn có thể kiểm chứng được trực giác của mình đúng hay không.

Một khi bạn đã nă`m được kỹ năng nhận biê`t cảm xúc, bạn có thể dẫn dă`t câu chuyện theo hướng bạn muô`n. Với sự đô`ng cảm, bạn sẽ nhận biê`t được những dâ`u hiệu biểu lộ suy nghĩ và cảm xúc của người đô`i thoại. Với những thông tin này, bạn hãy tóm tă`t những gì đã hiểu, và dành chút thời gian tìm hiểu xem liệu mình đã hiểu đúng vâ`n đê` chưa, sau đó hãy bă`t đâ`u dẫn dă`t câu chuyện bă`ng một câu hỏi hay một đê` xuâ`t nào đó, chẳng hạn như: “Liệu có tô`t hơn nê`u...”

## NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- Có những giả định nào ở đây?
- Bạn đã từng nghe người nào khác có những mô`i lo lă`ng tương tự không?
- Bạn đã có kinh nghiệm về` một tình huô`ng như vậy trong quá khứ chưa?

- Nế u là người này thì sē thế nào?
- Bạn cā́n phải tìm hiểu thêm điếu gì?
- Bạn có chắc chắn đã hiểu rõ vấn đế hay bỏ sót điếu gì khác không?

## XÂY DỰNG LÒNG TIN

### **27. Hãy nhớ rắng, người nghe sē có cảm tình nhiếu hơn với những người trung thực và lịch lâm.**

Bạn sē dẽ thuyết phục người khác hơn nế u làm cho họ cảm thấy tin tưởng vào bạn. Bắng kiến thức, sự tôn trọng, uy tín và hay giúp đỡ người khác mỗi khi họ gặp khó khăn, bạn hãy tạo cho mình hình ảnh vế một người bạn đáng tin cậy.



#### ▲ LUÔN CẬP NHẬT THÔNG TIN

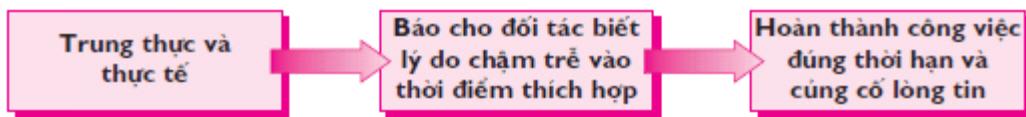
Bạn nên tìm hiểu càng nhiều thông tin trong lĩnh vực kinh doanh của mình càng tốt. Vì thế, bạn nên thường xuyên đọc các tạp chí thương mại và cập nhật thông tin về tình hình hiện tại.

## NÂNG CAO KIẾN THỨC

### **28. Nói không với những yêu cầ́u vượt quá sức của bạn.**

Nế u bạn hiểu rõ vấn đế đang trình bày, thì mọi người sē tin tưởng lắng nghe những gì bạn nói. Kiến thức mang đến cho mọi

người niê`m tin. Nê`u bạn có kiê`n thức sâu rộng, được mọi người quý mè`n, thì họ thường tìm đê`n bạn mỗi khi câ`n lời khuyên. Ngoài ra, tìm hiểu nhiê`u vâ`n đê` khác cũng râ`t câ`n thiê`t khi bạn chủ trì cuộc họp và trả lời câu hỏi của mọi người. Bạn hãy tự tóm tă`t một cách kỹ lưỡng về` các vâ`n đê` câ`n thảo luận và sẵn sàng chỉ dẫn cho người khác.



**GIỮ CHỦ TÍN** Trước khi đô`ng ý nhận một nhiệm vụ mới, bạn hãy suy nghĩ xem liệu có đủ thời gian để hoàn thành việc đó và có giữ được lời hứa không.

## GIỮ LỜI HỨA

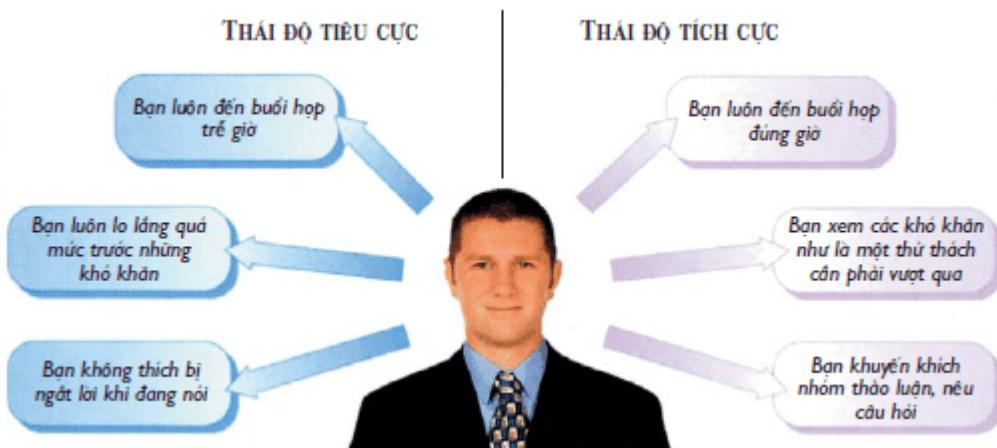
### 29. Ghi lại những việc mình đã cam kê`t và kiểm tra nó hàng ngày.

Những người đáng tin cậy luôn có ảnh hưởng tôt đê`n người khác. Ngược lại, người hay thâ`t tín sẽ mâu`t đi sự tín nhiệm của họ. Vì thế` , trước khi cam kê`t điê`u gì, bạn hãy chă`c chă`n ră`ng điê`u đó nă`m trong khả năng của mình. Nê`u không chă`c chă`n, bạn hãy mạnh dạn nói không. Thà để` người khác thâ`t vọng ngay từ ban đâ`u còn hơn là vê` sau khi mọi chuyện xảy ra đê`n mức xâ`u nhâ`t. Trong trường hợp bạn không thể hoàn thành công việc đã nhận, hãy gọi điện cho đô`i tác và giải thích với họ nguyên nhân của sự lỗi hẹn đó.

## XÂY DỰNG LỢI THẾ CẢM XÚC

Lợi thê` cảm xúc là cảm giác có được khi “món quà” bạn “tặng” người khác lớn hơn râ`t nhiê`u so với những gì bạn nhận từ người đó. “Món quà” có thể là sự giúp đỡ, lời khuyên, thông tin hoặc sự ủng hộ, sự quan tâm, chú ý, ghi nhớ những chi tiê`t trong cuộc sô`ng riêng

như những sự kiện trong gia đình hoặc các hoạt động cộng tác... Đôi khi, “món quà” cũng có thể là nụ cười, một bữa ăn trưa hoặc một cú điện thoại. Không nên đợi đến khi người khác yêu cầu, bạn hãy bày tỏ sự ủng hộ và sẵn sàng giúp đỡ ngay khi thấy cần thiết.



**PHÂN TÍCH THÁI ĐỘ** Bạn hãy suy nghĩ cách cư xử của mình trong công việc và suy xét xem nó ảnh hưởng như thế nào đến cách nhìn nhận của các đồng nghiệp đối với mình.

## NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Thẳng thắn bày tỏ những mong muốn và yêu cầu của mình.
2. Thông cảm với những điểm yếu của người khác.
3. Thùa nhận những hạn chế của bản thân.
4. Nhanh chóng khắc phục sai lầm.

## DUNG HÒA NHỮNG ĐIỂM KHÁC BIỆT

Nếu xảy ra hiểu lầm, bạn hãy giải thích cởi mở và chân thành với đối tác rõ về những gì đang xảy ra. Nếu được, bạn hãy khắc phục

ngay những sai lầm, trình bày rõ những mô hình của mình đồng thời lắng nghe ý kiến của đối tác. Bạn nên tìm hiểu những lý do đằng sau những ý kiến bất đồng, vì điều này khi làm rõ sự bất đồng này sẽ xuất hiện giải pháp tối ưu. Bạn hãy tìm kiếm sự đồng thuận, nhưng cũng chấp nhận, dung hòa các quan điểm từ những góc độ khác nhau.

## PHONG CÁCH CHỈNH TẾ

### 30. Hãy chú ý đến phong cách ăn mặc của những người thành đạt trong công ty.

Việc bạn thể hiện mình thông qua phong cách ăn mặc và cử chỉ có tác động rất lớn đến suy nghĩ và ứng xử của người khác đối với bạn. Vì thế, bạn hãy tạo ra một tượng trưng với mọi người bằng sự tự tin cùng trang phục phù hợp với văn hóa của công ty.

## TAO AN TUONG

Các nghiên cứu cho thấy, một tượng ban đầu về một người mới gặp thường được hình thành trong vòng 3 phút đầu tiên, như qua trang phục, giọng nói, cái bắt tay, đầu tóc, vẻ mặt và giọng điệu. Một tượng ban đầu tiên này thường rất khó phai. Do thế, để nâng cao kỹ năng ảnh hưởng, bạn hãy chú ý đến một tượng ban đầu tạo ra cho người khác.



**TẠO ÂN TUỢNG TÔ T** *Nếu quan tâm nhiều hơn để nồng  
về bên ngoài của mình, bạn có thể tạo được ảnh tượng tốt đối với  
mọi người và tỏ ra là người có trách nhiệm và đáng tin cậy.*

## TRANG PHỤC CHO CÔNG VIỆC

Trang phục công sở thường thay đổi tùy theo ngành, nghề kinh doanh, cũng như các nước khác nhau thì có trang phục đặc trưng khác nhau. Ví dụ, cùng làm ngành hàng không nhưng trang phục của tiếp viên nữ Việt Nam khác Singapore. Đồng thời, những ngành như ngân hàng, kế toán hay tư vấn thường đòi hỏi trang phục tươm tất, phù hợp với nhân viên phải mặc vest hay com-lê. Trái lại, những người làm trong ngành thiết kế, xuất bản hay truyền thông thường mặc trang phục thông thường.

## PHÙ HỢP VỚI VĂN HÓA CÔNG TY

**31. Tìm hiểu gu ăn mặc của đồng nghiệp trước khi gặp mặt để điều chỉnh trang phục của bạn cho phù hợp.**

**32. Mỗi buổi sáng, hãy dành thời gian quan tâm đến bản thân để tạo cảm giác thoải mái trước khi làm việc.**

**33. Chọn trang phục nhã nhặn và hợp thời trang.**

Hiện nay, nhiều công ty rất quan tâm đến việc tạo nên một phong cách đặc trưng riêng về trang phục của mình, và đây cũng là đặc điểm khiên trang phục công sở ngày càng trở nên đa dạng, đẹp hơn. Những bộ com-lê cứng nhắc đang được thay thế bởi các kiểu đơn giản, thoải mái. Tuy nhiên, bạn hãy chọn kiểu trang phục phù hợp với công ty, nơi bạn đang làm việc. Bởi vì, nó ảnh hưởng trực tiếp đến giao tiếp giữa bạn với đồng nghiệp, cấp trên hay khách hàng.

# TẠO PHONG THÁI TIN CẬY

Bạn nên chọn trang phục cẩn thận vì nó là một trong những yếu tố tạo nên ấn tượng ban đầu của bạn đối với người khác. Chẳng hạn, một chiếc áo sơ mi đỏ với áo com-lê màu sẫm sẽ tạo cho bạn cảm giác trẻ trung, hoặc kết hợp với màu vàng sẽ đem lại cảm giác trang trọng. Những nghề thường tiếp xúc với khách hàng nên chọn trang phục màu trung tính để tạo sự tin cậy và có sức thuyết phục hơn. Bên cạnh việc lựa chọn trang phục để tạo hình dáng tin cậy, bạn cũng cần để ý đến cử chỉ của mình. Luôn thoải mái và tự tin, không được ủ rũ hay dựa người vào bàn ghế. Thả lỏng cơ thể để dễ tươi cười hơn. Khi gặp người khác, bạn hãy hỏi thăm sức khỏe họ và gia đình họ.

Bộ com-lê  
màu sáng sẽ  
đem đến sự  
năng động và  
tự tin



Tóc được chải  
và chăm chút  
thường xuyên



Trang phục mặc  
thường ngày  
nhưng được túc  
cẩn thận



## TRANG TRỌNG

Com-lê màu tối  
cho thấy sự nghiêm  
túc, tin cậy

## TRANG PHỤC TRANG TRỌNG ►

Chọn bộ com-lê phù hợp có  
chất lượng tốt để đem lại  
cảm giác tự tin và thoải mái  
trong khi làm việc.



## ◀ TRANG PHỤC THOÁI MAI

Chọn những bộ quần áo đơn  
giản và đem lại cảm giác  
thoải mái, thường là màu sắc  
nhẹ nhàng, không quá sặc sỡ  
hay nhiều hình vẽ.

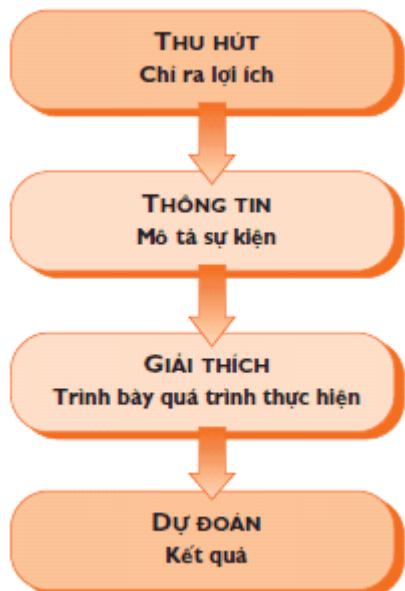
# THUYẾT TRÌNH Ý TƯỞNG

Khả năng thuyết phục người khác phụ thuộc vào khả năng bạn trình bày các ý tưởng một cách rõ ràng, lô-gic và dẫn chứng minh họa có sức thu hút cao. Ngoài ra, bạn hãy cố gắng tạo không khí sôi nổi để những tranh luận của bạn trở nên hấp dẫn, lôi cuốn người nghe.

## LẬP DÀN Ý CHO CÁC Ý TƯỞNG

### 34. Nên đặt tiêu đề để nhớ nhất cho đề xuất nhằm thu hút sự tập trung của người nghe.

Để thuyết phục người khác chấp nhận ý tưởng của mình, trước hết bạn phải lập dàn ý ý tưởng có kết cấu hợp lý và sâu sắc. Ngoài ra, các đề xuất được trình bày một cách lô-gic, các gợi ý được chuẩn bị kỹ lưỡng nhằm đạt hiệu quả cao trong buổi thảo luận.



**TRÌNH BÀY LÔ-GIC** Hãy vận dụng dàn ý này khi thuyết trình về ý tưởng. Nó sẽ giúp bạn săp xếp mạch tư duy, ngay cả

*khi bạn bước vào thuyết trình mà không cần chuẩn bị trước bài viết.*

## KẾT CẤU Ý TƯỞNG

Khi trình bày những đề xuất, ý tưởng có kết cấu chặt chẽ, bạn thường nhận được các phản ứng tích cực của người nghe. Vì thế, bạn hãy thu hút người nghe ngay từ lúc đầu bằng việc dẫn ra những lợi ích họ có thể có được nếu đồng ý tham gia vào đề xuất của mình. Sau đó, bạn trình bày những nội dung cơ bản để làm rõ ý tưởng và chứng minh ý tưởng này trong thực tế là khả thi. Ngoài ra, bạn đừng quên đề nghị người nghe thử đưa ra một số cách khả thi cho ý tưởng của bạn.

**35. Bạn có thể khiết người nghe thay đổi quan điểm về một vấn đề nào đó bằng cách áp dụng nhiều kiểu dàn ý khác nhau.**



## SỬ DỤNG DÀN Ý

Thông thường, bạn cần phác thảo trước dàn ý về các thông tin bạn dự định trình bày trong buổi thảo luận. Ví dụ, khi lập dàn ý mục tiêu, bạn cần xác định rõ phải đạt được những gì. Mục đích của việc lập dàn ý này giúp mọi người hiểu rõ hơn nội dung trình bày và qua đó hướng tư duy của người nghe vào trọng tâm buổi thảo luận. Bạn chỉ cần mở đầu bằng một câu nói đơn giản về mục đích chính của buổi thảo luận như: “Hãy tập trung tìm ra giải pháp cho vấn đề này” (dàn ý giải pháp), hoặc: “Hãy xem chúng ta có thể có được bao nhiêu ý tưởng cho vấn đề này” (dàn ý ý tưởng).

## CÁC DÀN Ý ĐEM LẠI HIỆU QUẢ CAO

THỂ LOẠI	VÍ DỤ
<b>DÀN Ý MỤC TIÊU</b> Xác định rõ những gì cần đạt được.	“Bây giờ, chúng ta hãy tiếp tục và xem xét các mục tiêu đã đề ra.” “Chúng ta muốn đạt được điều gì ở đây?”
<b>DÀN Ý SÁNG TẠO</b> Tìm kiếm những ý tưởng để giải quyết vấn đề.	“Hãy cùng nhau dọn chỗ cho tư duy sáng tạo nào!” “Đây là lúc cần động não để tìm kiếm các ý tưởng mới.”
<b>DÀN Ý HÀNH ĐỘNG</b> Đặt thời hạn và phân công trách nhiệm.	“Hiện giờ, trước tiên chúng ta có một số lựa chọn. Hãy xem ai sẽ làm việc gì và vào lúc nào?”
<b>DÀN Ý PHÊ BÌNH</b> Xác định những khiếm khuyết trong các đề xuất, gợi ý.	“Chúng ta hãy dành chút thời gian để cân nhắc về những khiếm khuyết của đề xuất này.”

## NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Thay thế “nhưng” bằng “và” sẽ mang lại cho bạn cảm giác tích cực.
- Một câu chuyện vui, lời nói đùa đúng lúc có thể thay đổi bầu không khí thảo luận.
- Điều quan trọng là phải tập trung vào giải quyết các vấn đề tích cực, thay vì để các khó khăn, tiêu cực làm bạn mất hết ý chí phán đàu.

## THAY ĐỔI DÀN Ý

Bằng cách thay đổi dàn ý sẵn sàng các ý tưởng, bạn có thể giúp người nghe hiểu được các vấn đề thông suốt và rõ ràng hơn. Bạn hãy cố gắng tìm ra khía cạnh mới của vấn đề và trình bày nó. Ví dụ, nếu mọi người đang tập trung vào từng chi tiết nhưng không đem lại hiệu quả, bạn có thể nói: “Chúng ta hãy bỏ qua các chi tiết không cần thiết này và quan sát toàn bộ vấn đề.” Hoặc nếu người khác quá chú tâm vào các vấn đề của ngày hôm qua, bạn hãy

hướng tư duy người đó vào tương lai, chẳng hạn bạn hỏi: “Sau một năm nữa, nhu cầu này sẽ thay đổi như thế nào?”.

## THU HÚT SỰ CHÚ Ý

### 36. Nắm rõ quan điểm của người mà bạn muốn thuyết phục.

Để thuyết phục người khác một cách hiệu quả, bạn cần tìm ra sự liên hệ giữa mục đích của bạn với nhu cầu và mong muốn của họ. Tìm hiểu xem điều gì và sử dụng những từ ngữ nhảm nhí nhanh mạnh để nêu những mong muốn này trong điều xuất của bạn. Điều này sẽ rất hữu ích trong việc thu hút sự chú ý của điều i tác.



▲ THUYẾT PHỤC KHÁCH HÀNG  
THEO NHU CẦU

Nhân viên bán xe nhận thấy khách hàng quan tâm nhiều đến việc bảo dưỡng xe, do đó anh ta đã nhấn mạnh đến khía cạnh này để thuyết phục khách hàng.

## PHÂN TÍCH LỢI ÍCH

Việc bạn giải thích cho từng đối tượng khách hàng hiểu ý tưởng, lợi ích sản phẩm hay dịch vụ của công ty có thể đáp ứng được nhu cầu của họ và nâng cao tâm ảnh hưởng. Chẳng hạn, đối với việc kinh doanh xe ô tô, thì bộ tăng tốc của xe sẽ thu hút sự chú ý của

những người thích chạy xe với tốc độ cao. Nhưng với những người quan tâm đến sự an toàn thì yêu cầu này lại không có tác động gì. Vì thế, bạn cần nắm rõ nhu cầu của từng khách hàng để tập trung phân tích những yêu cầu cần thiết nhằm đáp ứng thỏa mãn yêu cầu cá nhân của họ.

## XÁC ĐỊNH LỢI ÍCH

**37. Chú ý quan sát để biết khách hàng hào hứng nhất với vấn đề gì.**

**38. Đặt những câu hỏi cụ thể để tìm hiểu nhu cầu cụ thể của khách hàng.**

Nhu cầu do người thật sự có nhu cầu tự nguyện nói ra luôn giá trị hơn nhu cầu mà bạn thuyết phục họ nên có. Ví dụ, khi muốn thuyết phục cáp trên của mình áp dụng một phương pháp mới nào đó, bạn hãy hỏi xem họ thích và không thích phương pháp đó ở điểm nào. Câu trả lời sẽ giúp bạn biết cần phải bổ sung thêm những gì để đê xuất của mình được hoàn chỉnh và thuyết phục hơn. Bạn nên dung hợp phương pháp mới này với yêu cầu của cáp trên. Chẳng hạn, cáp trên của bạn thích sự ổn định, bạn hãy nhấn mạnh điều đó trong đê xuất của mình.



#### ▲TÌM HIỂU ĐỐI TÁC

Khi muốn thuyết phục một khách hàng, bạn cần tìm hiểu càng nhiều thông tin liên quan đến khách hàng đó càng tốt. Bởi vì, những thông tin này sẽ giúp bạn nắm được những nhu cầu thực sự của khách hàng.

## XÁC ĐỊNH ĐIỂM QUAN TRỌNG CỦA VẤN ĐỀ

Trong đê` xuâ` t của bạn, điểm quan trọng là đê` cập đê` n việc đáp ứng yêu cù` u tò` i ưu của người nghe, đô` ng thời hãy dùng điểm then chô` t này để thu hút sự chú ý của họ. Ví dụ, khi đê` xuâ` t một phương án sản xuâ` t mới, điê` u quan tâm nhâ` t của giám đô` c là gia tăng năng suâ` t nhă` m đáp ứng nhu cù` u đang tăng nhanh của sản phẩm. Trong trường hợp đó, bạn nên trình bày điểm then chô` t trong đê` xuâ` t của mình theo hướng phương án mới nhă` m nâng cao năng suâ` t và cung cù` p đủ hàng hóa để đáp ứng nhu cù` u cao của sản phẩm.

## NHỮNG TỪ THÊM CHỐT

Để thu hút sự chú ý của người nghe, bạn hãy chọn những từ ngữ có khả năng gợi sự liên tưởng. Chúng ta thường dùng những từ gợi hình như: “nhận thâ` y”, “rõ ràng”, “chính xác”; những từ gợi thanh như:

“nhấn”, “phù hợp” hay “âm vang”; và những từ biểu cảm như: “thu đửc”, “linh cảm” hay “ấn tượng”. Ví dụ, “Kế́ hoạch của tôi có những lợi ích rõ ràng và phù hợp với chiến lược của công ty ông và chắc chắn nó sẽ có ảnh hưởng tốt đến sản xuất”.

## TẠO SỰ LIÊN TƯỞNG

### **39. Khi bạn bán ý tưởng của mình, hãy chỉ đế cập đến nhữ̉ng điểm chính.**

Những người có ảnh hưởng thường có khả năng vẽ ra trong đấu của người nghe những hình ảnh sống động về lợi ích cụ thể mà đế xuất, gợi ý của họ mang lại. Điếu này khiến người nghe dường như được nhìn, nghe và cảm thấy sự việc một cách rõ ràng và bị thu hút nhất. Bạn cũng có thể làm được điếu này bắng cách sử dụng những từ ngữ tượng thanh, tượng hình và giàu tính biểu cảm để kết nối ý tưởng của bạn với người đối thoại. Chẳng hạn, khi trình bày về phuong án cải tiế́n sản xuất, bạn có thể nhấn mạnh điểm then chốt bắng những từ ngữ như sau: “Tôi muốn chỉ (nhìn) cho các anh chị thấy, chúng ta sẽ làm như thế́ nào để nâng cao (cảm thấy) sản lượng, cân đối (nghe) với nhu cầ́u của khách hàng và giảm bớt áp lực (cảm thấy)”.

## NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- Bạn thích công việc hiện tại ở điểm nào?
- Bạn muốn làm gì để tạo sự thay đổi?
- Đối với bạn, điếu gì là quan trọng nhất?
- Bạn cầ́n gì từ điểm này?
- Những điếu này sẽ hữu ích như thế́ nào?

- Bạn có lưu tâm đặc biệt để nén một kế hoạch hành động nào không?

## THIẾT LẬP SỰ HỢP TÁC

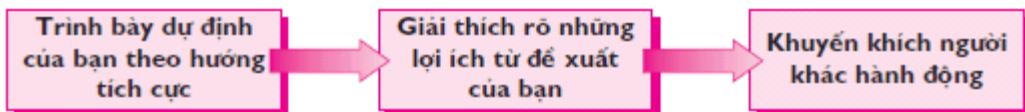
### 40. Sử dụng đại từ "chúng ta" thay vì "tôi" khu tìm sự ủng hộ của người khác.

Những người có ảnh hưởng thường cởi mở và có kỹ năng giao tiếp p rát tốt. Họ có khả năng duy trì những buổi thảo luận luôn được khách quan, tích cực bằng cách chọn lựa kỹ ngôn từ trình bày, tập trung vào những điểm thiê t yêu, đồng thời thường tỏ ra nhiệt tình, vui vẻ với mọi người.

### 41. Hít một hơi thật dài để lây bình tĩnh trước khi trả lời những câu hỏi chỉ trích.

## NÊU RÕ MỤC TIÊU

Khi người khác biết rõ bạn muốn gì, họ sẽ dễ dàng đưa ra quyết định hơn. Điều này có nghĩa, bạn cần đưa ra yêu cầu theo những điều kiện bạn muốn, chứ không phải theo những điều kiện bạn không muốn. Chẳng hạn như thay vì bạn nói: "Chúng ta chẳng bao giờ hoàn thành công việc đúng thời hạn cả" thì hãy nói: "Lần này, chúng ta sẽ cố gắng hoàn thành công việc vào ngày 31 tháng 12". Bạn nên nhớ rằng, những người luôn có suy nghĩ tiêu cực thường bị xem là những kẻ yếu đuối, hay than phiền.



**SUY NGHĨ TÍCH CỰC** Người luôn tỏ ra tự tin trong lời nói và hành động, thường có thể truyền sự nhiệt tình, cảm hứng cũng như được sự ủng hộ của mọi người.

### GIẢI THÍCH LÝ DO CỦA BẠN

Theo các kết quả nghiên cứu cho thấy, mọi người thường có xu hướng thuận theo những yêu cầu được đưa ra cùng với lý do xác đáng. Vì thế, bạn hãy trình bày yêu cầu của mình một cách cẩn thận để có được sự đồng ý của mọi người, bằng cách nói những câu như:

“Tôi có thể chủ trì cuộc họp này không?  
Tôi có vài điều muốn nói.”

“Anh có thể phê chuẩn bản báo cáo  
trong ngày hôm nay được không?  
Nhóm của tôi muốn bắt tay vào  
công việc càng sớm càng tốt.”

“Anh sẽ hoàn thành kế hoạch này vào  
thứ sáu chứ? Khách hàng hồi thúc đẩy”

“Chúng ta có thể gặp nhau lần nữa được  
không? Tôi nghĩ, chúng ta cần đẩy  
nhanh tiến độ công việc.”

## NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- Bạn có thường dẫn dắt các cuộc thảo luận đi đến kết quả tích cực không?
- Trong cách nói, bạn có thể hiện lòng tin vào sự thành công không?
- Bạn có thường dùng những từ nhấn mạnh để giải thích hay để người khác tự tìm hiểu lý do những yêu cầu của bạn không?

## TẬP TRUNG VÀO LÝ DO

### 42. Công khai những vấn đề còn nghiêm trọng

Khi đưa ra một đề xuất, bạn hãy chọn cho mình một hoặc hai lý do có giá trị thuyết phục cao và tập trung vào những lý do này. Nếu không, bạn có thể làm hỏng đề xuất của mình bằng những lý do thiếu thuyết phục hoặc đưa ra quá nhiều lý do rõ rệt. Ví dụ, khi bạn muốn xin phép cấp trên cho phép bạn mỗi tháng làm việc tại nhà hai ngày, thì không nên viện ra nhiều lý do để giải thích cho điều này, tốt nhất nên chọn ra hai hoặc ba lý do quan trọng nhất

để thuyết phục, chặng hạn, bạn đưa ra lý do sẽ làm việc hiệu quả gấp đôi nếu được làm ở nhà.



**TRÌNH BÀY TOÀN BỘ VẤN ĐỀ** Người quản lý đang đưa ra một ý tưởng mới và giải thích ngắn gọn với thành viên trong nhóm của mình. Người này trình bày thẳng vào vấn đề chính và giải thích làm thế nào để giải quyết vấn đề đó. Sự tích cực và nhiệt tình của người quản lý đã giành được sự ủng hộ và hợp tác của nhân viên.

## TRÌNH BÀY ĐỀ XUẤT

### 43. Khi trình bày ý tưởng, bạn luôn ghi nhớ mục đích cuối cùng của nó.

Khi bạn trình bày ý tưởng của mình cho đối tác nghe, thì việc giới thiệu từng bước kế hoạch thực hiện có ý nghĩa rất quan trọng. Vì thế, bạn hãy giải thích rõ quy trình hoạt động và những việc cần thực hiện khi gặp khó khăn.

**44. Nên phân phát bản đê` xuâ`t chi tiê`t để thu hút sự tập trung của mọi người vào những điểm quan trọng.**



## XÁC ĐỊNH RÕ QUY TRÌNH

Khi lập đê` xuâ`t gô`m nhiê`u ý tưởng mới, bạn cầ`n phải xác định rõ đô`i tác của nó, cho dù chỉ một đô`i tác hay nhiê`u đô`i tác. Và khi thuyê`t trình, bạn cầ`n chú trọng đê`n những điểm chính và tránh đi quá sâu vào chi tiê`t. Bởi vì, bạn có thể tổ chức một buổi họp khác hoặc thông qua thư điện tử để cung cấ`p cho đô`i tác các chi tiê`t cụ thể của nó nê`u cầ`n thiê`t. Điều u quan trọng khi thuyê`t trình bản đê` xuâ`t này là bạn hãy làm rõ giá trị của các ý tưởng đó.

### XÁC ĐỊNH NHỮNG ĐIỂM QUAN TRỌNG

ĐÊ` XUÂ`T	VÍ DỤ
THAY ĐỔI VỊ TRÍ CÔNG VIỆC	Giải thích việc thay đổi này sẽ giúp các thành viên trong nhóm phát huy tố`i đa thê` mạnh của mình.
PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI	Giải thích châ`t lượng sản phẩm mới sẽ đáp ứng được nhu cầ`u của khách hàng như thê` nào.
THAY ĐỔI QUY TRÌNH	Giải thích hiệu quả mang lại trong công tác quản lý hành chính khi áp dụng những quy trình mới.
GIỚI THIỆU HỆ THÔ`NG MỚI	Chỉ ra những lợi ích mà công nghệ mới mang lại.
ĐÀO TẠO	Chứng minh ră`ng, công việc đào tạo thêm cho nhân viên sẽ râ`t có ích cho công ty.



#### ▲ LẬP BẢN KẾ HOẠCH

Bạn nên mô tả chính xác tiến trình của dự án, trình bày chi tiết những hướng xử lý nếu gặp khó khăn và trả lời các câu hỏi được đặt ra. Sự tự tin của bạn sẽ khiến mọi người tin tưởng hơn vào kế hoạch đó.

## TRÌNH BÀY LÔ-GIC

### 45. Thắng thắn̄n thừa nhận nhữn̄g hạn chẽ́ (nếu có) trong đế xuất

### 46. Giải thích càng đơn giản và dễ hiểu càng tôt.

Khi trình bày các đế xuất của mình, bạn cầ́n lấn lượt thuyết trình chắt chẽ́ các ý tưởng cho đến hết, đống thời giải thích rõ ai sẽ tham gia, thực hiện trong khoảng thời gian bao lâu, cầ́n nhữn̄g nguốn lực hay hỗ trợ gì và sẽ diễn ra ở đâu... Bạn có thể thuyết phục được người khác nếu như bản đế xuất của bạn có giá trị hữu ích và được chuẩn bị chu đáo. Đống thời bạn tự tin vào ý tưởng và xoa dịu nhữn̄g ý kiến đối nghịch bắng lập luận có tính xác thực cao.

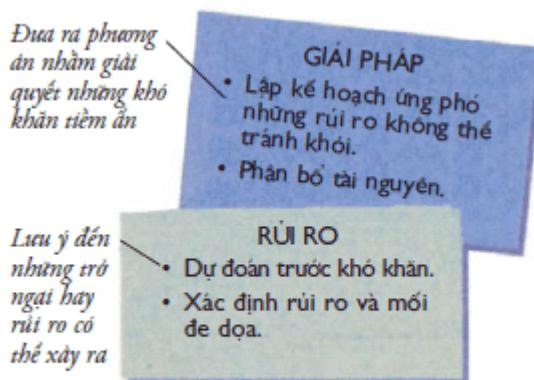
## CHUẨN BỊ KẾ HOẠCH DỰ PHÒNG

Không có kế́ hoạch nào là hoàn hảo, tuy nhiên càng chuẩn bị kỹ và dự phòng chu đáo, bạn càng có nhiếu cơ hội để thành công. Bạn hãy tính đến nhữn̄g trớ ngại có thể xảy ra và đếr giải pháp dự phòng. Đặt mình vào vị trí của nhữn̄g người phê bình, để xem xét và đếu chỉnh kế́ hoạch từ mọi góc độ, sao cho khả năng xảy ra vấn

đê` là thâ` p nhâ` t. Và nê` u gấp phải những vâ` n đê` không thể giải quyết được, bạn nên dừng dự án lại.

## NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- Bạn có sẵn sàng đâ` u tư thời gian và tiê` n bạc vào dự án này không?
- Điê` u tô` i tệ nhâ` t có thể xảy ra là gì?
- Bạn còn e ngại điê` u gì không? ? Bạn đã tìm những giải pháp thay thế` chưa?



## SẴN SÀNG ĐỐI MẶT VỚI KHÓ KHĂN

Khi trình bày một ý tưởng, bạn không nên che giâ` u những khả năng rủi ro có thể xảy đê` n. Tô` t nhâ` t nên lưu ý những điểm rủi ro này, đô` ng thời trình bày rõ các phương án giải quyết.

## HÌNH DUNG ĐẾN TƯƠNG LAI

#### **47. Xây dựng một hình ảnh đã`y hứa hẹn trong tương lai để khích lệ nhân viên nỗ lực hướng tới điều đó.**

Truyê`n cảm hứng và động lực cho những cá nhân hoặc cả nhóm để cùng nỗ lực vươn tới mục tiêu đã`đe`ra. Và thu hút trí tưởng tượng của mọi người bă`ng cách khích lệ họ hình dung ra những tác động thực tế` , sâu rộng và hữu ích do ý tưởng hay đê`xuâ`t của bạn sẽ mang lại.

## **ĐOÁN TRƯỚC SỰ THÀNH CÔNG**

Khi đê`xuâ`t ý tưởng với người khác, bạn hãy mô tả một cách sô`ng động vê`kết quả đạt được trong tương lai của đê`xuâ`t đó. Đô`ng thời dự đoán vê`những thay đổi mà sáng kiế`n của bạn sẽ mang lại cho cuộc sô`ng của người đó và mô tả chúng bă`ng nhũng hình ảnh, âm thanh và cảm xúc như chính bạn sẽ trải qua nê`u ở vị trí của người đó. Bạn hãy cho họ biê`t, ý tưởng này sẽ đem lại nhũng lợi ích nào cho họ.



## **HÌNH DUNG SỰ THÀNH CÔNG**

#### **48. Quan sát phản ứng của đội`i tác đội`i với đê`xuâ`t của bạn và thay đổi cách tiê`p cận nê`u cầ`n thiê`t.**

*Ích lợi của hình ảnh đã`được minh chứng qua một số` lĩnh vực như thể thao hay nghệ thuật biểu diễn. Bă`ng cách hình dung đê`n*

sự thành công, bạn sẽ tự đặt cho mình mục tiêu cao hơn và cô gắng nỗ lực để đạt được mục tiêu đó.

#### DÙNG CÂU HỎI ĐỂ GIẢI QUYẾT NHỮNG Ý KIẾN CHỐNG ĐÓI

Trong trường hợp có người phản bác lại đề xuất của bạn, bạn có thể phản ứng lại bằng cách đặt ra một số câu hỏi. Điều này sẽ khiến cả hai người cùng suy nghĩ để tìm ra giải pháp, thay vì bạn tỏ ra thái độ khó chịu với người đó. Bạn hãy sử dụng một số câu hỏi sau đây để khuyến khích người khác suy nghĩ sáng tạo:

“**Nếu anh cảm thấy chúng ta không đủ khả năng tài chính để sản xuất sản phẩm này, vậy chúng ta cần phải làm gì để giải quyết vấn đề?**”

“**Nếu chúng ta không thể thực hiện kế hoạch này ngay bây giờ, vậy khi nào là thời điểm thích hợp để làm điều đó?**”

“**Nếu đề xuất không đáp ứng được yêu cầu, vậy chúng ta cần phải bổ sung thêm điều gì nữa?**”

“**Nếu anh thấy quy trình hiện tại vẫn chấp nhận được, liệu anh có thể chỉ ra những điểm mà anh thích không?**”

## XÁC ĐỊNH ÍCH LỢI PHỤ

Bạn nên đề cập đến tất cả các lợi ích mà ý tưởng của bạn có thể mang lại cho nhóm, tổ chức, khách hàng hay thị trường. Có thể đối với bạn, những lợi ích này là nhỏ, nhưng đối với người khác, nó lại rất quan trọng. Do đó, ý tưởng của bạn sẽ có tính thuyết phục cao hơn. Bạn hãy hình dung ra một viễn cảnh, trong đó ý tưởng của bạn trở thành hiện thực và đem lại những hiệu quả tốt đẹp. Bạn có thể mời các cộng sự cùng tham gia xác định tất cả những lợi ích phụ của nó.

## NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Nếu bạn trình bày ý tưởng của mình một cách khái quát, thì người nghe có nhiều “khoảng trống” để suy nghĩ.
- Trao đổi với đối tác để tìm hiểu kỹ hơn nguyên nhân những phản ứng của họ.

- Nên sử dụng các phương tiện hỗ trợ hình ảnh trong buổi thuyết trình để người nghe dễ hình dung ra kết quả hơn.

## GỢI RA NHỮNG SUY NGHĨ

Mỗi người thường muốn theo đuổi những lợi ích mà họ hình dung ra trong đầu. Vì vậy, bạn nên khích người nghe tự hình dung ra kết quả sẽ thu được. Hãy luôn giả định ý tưởng của bạn đã được đưa vào thực hiện. Thay vì nói: “Nếu chúng ta thực hiện...”, bạn nên nói: “Khi chúng ta hoàn thành bước đầu tiên,...”. Bạn cũng có thể đặt ra một số câu hỏi dành cho người nghe để lôi cuốn họ tham gia suy nghĩ nhằm đưa những đề xuất của bạn vào áp dụng trong thực tế.

### GIÁ ĐỊNH TRƯỚC VỀ THÀNH CÔNG ĐỂ KHÍCH LỆ NHỮNG PHÂN ỦNG TÍCH CỤC



# HOÀN THIỆN CÁC KỸ NĂNG ẢNH HƯỞNG

Thành công ở cương vị quản lý tùy thuộc vào sự hỗ trợ và hợp tác của nhiều người. Vì thế, bạn hãy nỗ lực hết mình để có được sự ủng hộ từ các đồng nghiệp, nhóm làm việc và cấp trên; đồng thời không ngừng hoàn thiện các kỹ năng ảnh hưởng của mình.

## XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI QUAN HỆ

**49. Hãy thoải mái, tự tin và một chút tò mò về những người mới gặp.**

**50. Nên nhớ rằng, nhân viên cũng có thể là ông chủ trong tương lai.**

**51. Bắt đầu mở rộng mạng lưới quan hệ ngay từ bây giờ.**

Đối với sự thành công từ ảnh hưởng, việc thiết lập một mạng lưới những người ủng hộ, những đồng minh hay những người có thể giúp bạn trong tương lai là rất quan trọng. Do đó, bạn hãy thực hiện việc thiết lập các mối quan hệ mới với đối tác, đồng minh như một thói quen thường ngày, bằng sự quan tâm và giao lưu mở với mọi người xung quanh.

## MẠNG LƯỚI QUAN HỆ LÀ GÌ?

Mạng lưới quan hệ là các mối quan hệ có tổ chức từ sơ sài đến gần bó chặt chẽ giữa những người có quen biết nhau. Việc làm quen và tán gẫu với nhau trên Internet cũng có thể được xem là một mạng lưới quan hệ. Ngoài ra, một nhóm bạn hay những người quen biết nhau thường tập trung ăn uống hay làm một công việc nào đó, cho dù có thể một người không biết hết tất cả những người khác trong

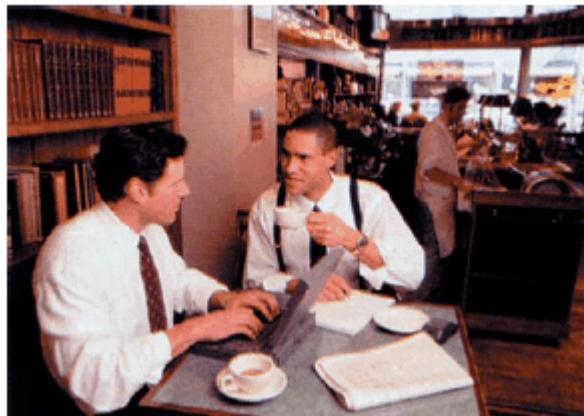
nhóm, nhưng ít nhất ít được một người, hoặc danh sách những người có tên trong quyển sổ ghi chép cũng được xem là mạng lưới. Lập mạng lưới quan hệ liên quan đến việc duy trì sự liên lạc và tiếp xúc với những người đó. Điều này xuất phát từ hai lý do: vì tình cảm hoặc vì công việc làm ăn.

## NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Kỹ năng quan hệ tốt xuất phát từ sự nhiệt tình giúp đỡ người khác.
- Người không thích các mô hình quan hệ xã hội, bạn không cần ép mình để làm điều đó.
- Mọi người thường thân thiện và cởi mở hơn trong những dịp lễ, Tết, đi du lịch.

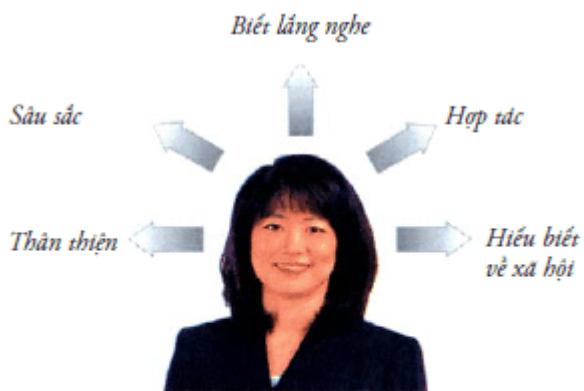
## NẮM LẤY CƠ HỘI

Những cơ hội để xây dựng các mối quan hệ mới luôn ở xung quanh bạn. Chẳng hạn, bạn gặp nhiều người tại bữa ăn trưa, khi bạn đứng chờ cầu thang máy, hay trên đường đi đến phòng ban khác... Trong những dịp này, bạn hãy dành thời gian để giới thiệu về mình và trao đổi một số thông tin, sự kiện trong công ty. Ngoài ra, bạn còn có những cơ hội mở rộng quan hệ khác như ở các buổi họp, lớp đào tạo ngắn hạn hoặc bất cứ nơi nào mà bạn đến.



## CƠ HỘI TÌNH CỜ

Khi đang ăn trưa, bạn bắt gặp nhìn thấy một người ở phòng khác, bạn hãy bước về phía người đó và làm quen. Chính những cuộc gặp mặt tình cờ như thế này sẽ cho bạn một động cơ minh họa trong tương lai.



### ▲ NGƯỜI CÓ QUAN HỆ XÃ HỘI TỐT

Đây là mẫu người có quan hệ xã hội tốt. Bởi vì, cô có khả năng tìm ra những điểm tương đồng với người đối thoại và trò chuyện thoải mái với họ, đồng thời cô luôn sẵn sàng giúp đỡ mọi người.

## GIỚI THIỆU VỀ BẢN THÂN

**52. Tận dụng những cơ hội để làm quen với nhiều bạn mới.**

Nguyên tắc vàng đầu tiên là bạn phải biết xuất hiện đúng lúc. Nếu gặp trường hợp người đó đang nói chuyện, bạn nên đợi người đó nói xong rồi hãy giới thiệu về mình. Nếu người bạn muốn làm quen đang đứng cùng với một nhóm, bạn hãy tham gia vào câu chuyện của họ một cách tự nhiên và phù hợp, nếu có thể bạn hãy thể hiện khiếu hài hước của mình. Nguyên tắc vàng thứ hai là luôn luôn tươi cười. Nếu được gặp trực tiếp, bạn hãy chủ động chào trước và giới thiệu tên của mình. Bạn hãy tìm hiểu những sở thích, những điểm chung giữa bạn và người đó để có thể chuyện trò một cách thoải mái, tương đồng.



#### ▲ GIỚI THIỆU NHỮNG MỐI QUAN HỆ MỚI

*Để thể hiện thiện chí của mình, cách tốt nhất là bạn giới thiệu người này làm quen với người khác để hình thành mối quan hệ đối tác. Điều này thể hiện bạn là người khoáng đạt và nhiệt tình giúp đỡ người khác.*

## XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ ĐỒNG MINH

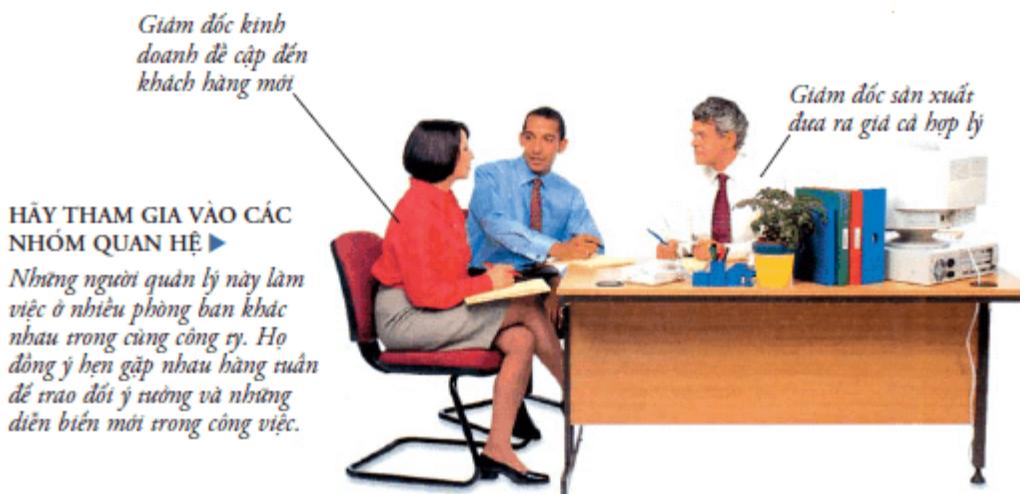
**53. Thủ viết bài đăng báo để mọi người biết đến tên tuổi của bạn.**

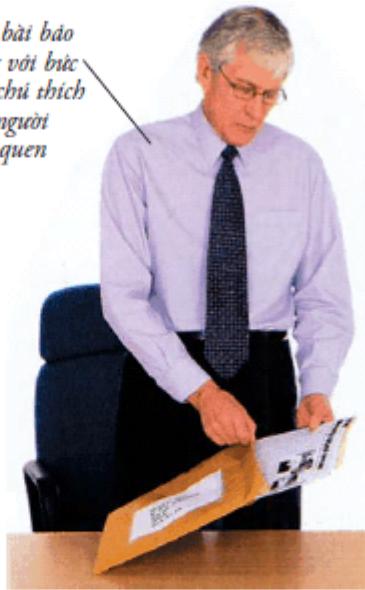
**54. Tổ chức các buổi gặp mặt - đây là cách tốt nhất để duy trì các mối quan hệ.**

Một trong những bí quyết gây ảnh hưởng lớn và lâu dài là bạn hãy “cho” nhiều hơn “nhận”. Cho dù, hiện tại những người mới quen chưa giúp được gì cho bạn, song có thể trong tương lai thì ngược lại, ví dụ họ có thể giới thiệu bạn làm quen với một người khác có khả năng giúp bạn. Vì thế, bạn hãy nhìn các mối quan hệ mới trong bối cảnh tương lai, rất có thể hai bên sẽ có cơ hội hợp tác những dự án chung, hoặc mở rộng thêm quan hệ hay trao đổi thông tin...

## LẬP CÁC NHÓM QUAN HỆ

Bạn có thể bắt đầu xây dựng mạng lưới quan hệ bằng cách tập hợp những người cùng sở thích hoặc tính cách thành một nhóm, để hàng tuần mỗi khi tan sở, mọi người cùng đi ăn uống hay tham gia một trò chơi ưa thích nào đó. Những người này có thể là một nhóm bạn bè quen biết từ trước hoặc có cùng chung một sở thích nào đó. Vì thế, để lập nên một nhóm quan hệ, bạn hãy bắt đầu bằng cách chọn ra chủ đề, sở thích chung được nhiều người quan tâm càng tốt, sau đó giao thiệp với những người có cùng điểm chung đó.





#### ▲ DUY TRÌ MỐI GIAO THIỆP

*Người quản lý đọc được một bài báo và thấy rằng, một trong những người bạn của mình rất quan tâm đến nó. Do đó, ông viết bức thư và gửi kèm cùng bài báo cho người bạn của mình.*

## GIỮ LIÊN LẠC

### 55. Giữ liên hệ thường xuyên với bạn bè qua e-mail, điện thoại và thiệp.

Sau cuộc gặp đầu tiên với người mới quen, bạn nên nhanh chóng thể hiện những hành động và cử chỉ tiếp theo để giữ liên lạc, chẳng hạn gửi cho người đó một bức thư điện tử nói rằng bạn rất vui khi được làm quen với họ. Hãy sao chép và lưu giữ địa chỉ liên hệ của những người bạn đã gặp, kèm thêm vài dòng ghi chú về công việc và kinh nghiệm của họ, cũng như xác định những điểm tương đồng giữa hai bên. Khi có cơ hội, bạn hãy mời người bạn mới này tham dự một bữa tiệc hay một trò chơi giải trí nào đó. Nếu quan hệ giữa hai bên mang tính trang trọng hơn, bạn hãy tìm cơ hội thông báo và tán thành những vấn đề kinh doanh mà họ có thể quan tâm.

# LƯU GIỮ THÔNG TIN

Khi danh sách địa chỉ liên lạc của bạn bè, đồng chí ngày càng nhiều, bạn nên tạo cho mình một hệ thống lưu giữ thông tin hiệu quả. Nội dung cần lưu trữ có thể là địa chỉ, điện thoại, thư điện tử hay những ghi chú khác. Bạn có thể phân loại danh sách theo từng mục, như ngành nghề kinh doanh hay sở thích riêng của mỗi đồng chí. Sau đó, chẳng hạn khi đọc được một bài báo hay, bạn có thể tra soát trong danh sách xem những người nào có thể quan tâm đến bài báo đó để gửi cho họ.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN	
<input checked="" type="checkbox"/> Tình nguyện đứng ra dẫn dắt nhóm làm việc mới.	<input type="checkbox"/> Không nên hỏi quá chi tiết về công việc làm ăn của người khác.
<input checked="" type="checkbox"/> Có gắng ghi nhớ tên và chi tiết cá nhân của người mới quen.	<input type="checkbox"/> Không nên xem việc bị từ chối là vấn đề cá nhân. Công việc là công việc.
<input checked="" type="checkbox"/> Nên tự nhiên và cởi mở, bởi vì thiếu chân thành chỉ mang đến cảm giác khó chịu.	<input type="checkbox"/> Không nên lo ngại nếu tiến độ diễn ra chậm - hãy kiên nhẫn.
<input checked="" type="checkbox"/> Hay là người đầu tiên mời mọi người một cháu bia trong một dịp nào đó.	<input type="checkbox"/> Không nên nói nhiều về thành công của mình và quên đi những bạn bè của người khác.
<input checked="" type="checkbox"/> Có gắng là người đầu tiên giúp đỡ người khác.	<input type="checkbox"/> Đừng quên rằng tổng giám đốc cao cấp cũng là con người giống như bạn.

# ĐỘNG VIÊN TÙNG NGƯỜI

## 56. Hãy tìm hiểu sở thích của những thành viên trong nhóm làm việc của bạn.

Để có được sự nỗ lực hết mức của các cộng sự và nhân viên, bạn hãy cô gắng khích lệ, động viên họ say mê và hưng thú với công việc. Để làm được điều này, bạn phải xây dựng những mối quan hệ tin cậy với từng cá nhân, nắm rõ giá trị của mỗi người, lôi cuốn họ tham gia vào việc ra quyết định, tận tụy với trách nhiệm, cũng như giúp đỡ họ khi cần thiết.



*Người quản lý trò chuyện với nhân viên về những dự định cuối tuần của mình*

#### ▲ XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ

*Bạn hãy dành thời gian quan tâm, chia sẻ những mối bạn bè của dòng nghiệp, của các thành viên trong nhóm. Hãy trò chuyện, tìm hiểu về cá nhân của từng người và luôn tích cực giúp đỡ họ khi được yêu cầu.*

## XÂY DỰNG NỀN TẢNG

**57. Nâng cao sự tự tin của đồng nghiệp bằng cách đề cao ưu thế của họ.**

**58. Luôn cập nhật thông tin cho các thành viên trong nhóm.**

Bạn dễ nhận được sự hợp tác từ người khác nếu có quan hệ tốt đẹp với họ. Vì thế, bạn hãy tìm kiếm và tận dụng những cơ hội để xây dựng các mối quan hệ mới, giúp đỡ người khác khi họ cần. Khi trò chuyện, bạn hãy tạo sự hòa đồng thông qua các cử chỉ không lời. Ngược lại, đối tác cũng sẽ chú ý lắng nghe những gì bạn nói.

## TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Hãy luôn cô gắng thu hút sự quan tâm và chú ý của mọi người. Chẳng hạn, khi giao nhiệm vụ mới hay thêm trách nhiệm cho nhân viên, bạn hãy cung cấp đầy đủ thông tin của toàn bộ dự án để người đó cảm thấy bị cuốn hút và thực sự được tham gia vào dự án đó. Nếu hình dung rõ toàn bộ dự án, các nhân viên sẽ nhận thức được tầm quan trọng của mình đối với thành quả của dự án và sẽ tạo

động lực cho họ tham gia tích cực hơn. Do đó, bạn hãy để từng cá nhân hiểu rõ phâ`n công sức của họ có ý nghĩa như thế` nào đô`i với tinh thâ`n của toàn đội, thu hút và giữ được khách hàng, sự hài lòng của các nhân viên, doanh thu, lợi nhuận hay sản lượng...



#### ▲ QUAN TÂM ĐẾN NGƯỜI KHÁC

*Thấy tấm ảnh gia đình của nhân viên để trên bàn làm việc, người quản lý nói rằng nếu đề xuất được triển khai thì người đó sẽ có cơ hội làm việc tại nhà một vài ngày.*

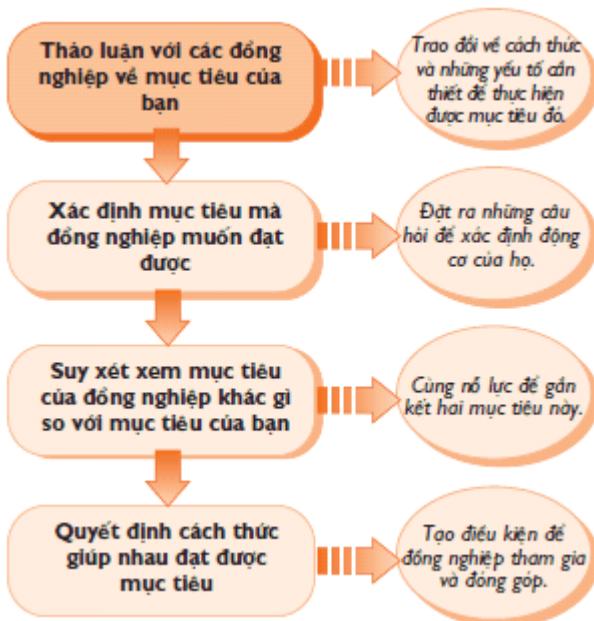
## XÂY DỰNG ĐỘNG CƠ

### 59. Đề` nghị những thành viên “rụt rè” trong nhóm tham gia ý kiê`n nhă`m động viên họ tích cực hơn trong công việc.

Mọi người sẽ có động lực làm việc lớn hơn nê` u được làm những gì mình thích. Vì thê` , chưa châ`c các nhân viên hứng thú với những việc bạn muô`n họ làm. Do đó, bạn hãy tìm hiểu những sở thích, mô`i quan tâm của từng người, sau đó chỉ cho họ thâ`y những lợi ích khi tham gia dự án đê` lôi cuô`n họ. Ví dụ, khi một thành viên trong nhóm mong muô`n có được sự ổn định vê` nghê` nghiệp, bạn hãy nhâ`n mạnh với người đó ră`ng, dự án này sẽ đem lại râ`t nhiê`u việc đê` làm.

# THU HÚT NGƯỜI KHÁC

Các nhân viên sẽ nỗ lực làm việc hơn nếu được tham gia giải quyết công việc trong công ty. Chẳng hạn, khi cần trao đổi với đồng nghiệp về cách thức thực hiện một công việc nào đó, bạn hãy xem đó là cơ hội để hai người cùng tìm kiếm giải pháp. Và khi đưa ra ý kiến, hãy cùng nhau thảo luận để thu hẹp những suy nghĩ khác biệt này. Đồng thời sau khi đã nhất trí về mục tiêu, bạn hãy cùng bàn bạc phương cách để đạt tới mục tiêu đó. Hãy để cộng sự có vai trò hoặc một trách nhiệm nào đó, bởi điều này sẽ trở thành động lực khiến người đó tham gia nhiệt tình vào công việc hơn.



## TẠO ĐỘNG LỰC CHO ĐỒNG NGHIỆP

Trao đổi với đồng nghiệp về mục đích của nhau và tìm kiếm khả năng gán kết các mục tiêu này. Khi cảm thấy những đóng góp của mình được đánh giá đúng, đồng nghiệp sẽ có động lực làm việc mạnh mẽ hơn nhằm đạt đến mục tiêu mong muốn.

# ĐẢM BẢO SỰ TẬN TỤY TỪ ĐỒNG NGHIỆP

**60. Để ý đê`n những biểu hiện của sự nghi ngại, ví dụ không nhìn thẳng vào mặt bạn.**

**61. Nê`u không đạt được mục tiêu lớn, hãy thử một mục tiêu nhỏ hơn.**

**62. Hãy nghiêm túc và công bă`ng khi đánh giá ý kiê`n của người khác.**

Hãy nhâ`n mạnh với các đô`ng nghiệp vê` những điê`u họ xứng đáng được hưởng, qua đó nhă`m duy trì và củng cố sự quan tâm và hứng thú của họ đô`i với dự án của bạn. Để tìm hiểu vê` mức độ tận tụy làm việc của đô`ng nghiệp, bạn có thể hỏi: “Anh có thâ`y hài lòng vê` những gì chúng ta đã thỏa thuận không?”. Kê`t quả tò`i ưu là người đó trả lời “có” một cách dứt khoát, kèm theo những cử chỉ thể hiện sự tin tưởng. Nê`u thâ`y đô`i tác có vẻ nghi ngờ, bạn hãy cõ`gă`ng giải tỏa nó. Bạn cũng có thể đưa ra tiê`p các câu hỏi thăm dò như: “Anh còn ý kiê`n nào khác vê` vâ`n đê` này không?”, và tiê`p đó đặt ra câu hỏi tìm kiê`m giải pháp như: “Chúng ta câ`n phải làm gì để giải quyết vâ`n đê` này?”.

# ĐẢM BẢO DỰ ĐỊNH ĐƯỢC THỰC HIỆN

Ngoài mong muô`n hoàn thành công việc, nhiê`u người câ`n biê`t làm như thê` nào hoặc có cơ hội gì để thực hiện công việc đó. Vì thê`, bạn hãy cung câ`p đâ`y đủ nguô`n lực cho đô`ng nghiệp và nhân viên của mình nhă`m giúp họ hoàn thành công việc. Điê`u này có thể bao gồ`m tăng thêm quyê`n hạn câ`n thiê`t, ngân sách thực hiện hoặc các trợ giúp hành chính. Nê`u vâ`n đê` phụ thuộc vào thời gian, bạn hãy cùng mọi người trao đổi để să`p xê`p các công việc ưu

tiên, phân công lại nhiệm vụ và nâng cao hiệu quả trong việc quản lý thời gian.



**ĐÀO TẠO** Để đảm bảo một quy trình mới đi vào hoạt động hiệu quả, bạn cần tổ chức những khóa đào tạo để cung cấp cho nhân viên những kỹ năng cần thiết.

#### NHỮNG CÂU HỎI CHO ĐỘNG NGHIỆP

- ? Anh đã căn nhắc về công việc chúng ta cần tiến hành từ bây giờ chưa?
- ? Chúng ta đang có những lựa chọn nào?
- ? Lúc này, anh có thể làm điều gì để cải thiện tình hình?
- ? Còn những giải pháp nào mà chúng ta chưa thử áp dụng không?
- ? Liệu chúng ta có bỏ qua chi tiết quan trọng nào không?
- ? Chúng ta có thể đẩy nhanh tiến độ công việc đến mức nào?
- ? Chúng ta nên thực hiện quy trình nào để theo dõi tiến độ thực hiện dự án này?

## SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP KÉO ĐẨY

**63. Khi trình bày một vấn đề nào đó, bàn đùng ngang ngại bộc lộ lòng nhiệt huyết của mình, bởi lòng nhiệt huyết có tính lan tỏa rất cao.**

“Đẩy” có nghĩa là giải thích cho người khác những công việc cần phải làm. Ngược lại, “Kéo” là đặt ra cho đồng nghiệp, nhân viên những câu hỏi trong đó ngầm định cho họ tự thực hiện công việc bằng khả năng của họ. Phương pháp “Đẩy” có hiệu quả đối với những người thiếu tự tin và ít kinh nghiệm. Đối với họ, làm theo những gì được cấp trên giao phó sẽ an toàn hơn so với mình phải tự làm hoặc tìm ra hướng đi mới. Dần dần, bạn hãy chuyển sang phương pháp “Kéo” khi người đó đã có kinh nghiệm.

#### ▼ SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP “KÉO”

*Phương pháp “Kéo” phát huy tác dụng trong hầu hết các trường hợp. Bạn hãy đưa ra những câu hỏi gợi mở và dẫn dắt để giúp các thành viên trong nhóm phát huy sáng kiến và động viên họ có quyết định của riêng mình*



#### VÍ DỤ THỰC TẾ

Mark là giám đốc khu vực của một công ty tài chính ở Mỹ. Anh được điều chuyển sang chi nhánh của công ty tại Brazil làm việc trong 2 năm. Tại Brazil, công việc của Mark diễn ra không thuận lợi, cấp trên ở đó thường xuyên干涉 vào công việc của anh, đồng thời không để anh tham gia xây dựng các chiến lược kinh doanh của công ty. Mark cũng buồn vì phải sống xa gia đình. Kết quả, hiệu quả làm việc của anh giảm sút đáng kể

và cấp trên đánh giá thấp năng lực của anh.

Mark đến gặp cấp trên và trình bày những mong muốn trong công việc của mình. Anh nói rõ trong cương vị trước đây ở Mỹ, anh được tham gia bàn bạc và xây dựng các chiến lược kinh doanh của công ty. Mark cũng bày tỏ mong muốn có thêm thời gian với gia đình. Cấp trên đã thông hiểu và trao thêm thẩm quyền cho anh cộng với mỗi năm có thêm hai lần nghỉ phép để về Mỹ thăm gia đình. Kết quả, hiệu quả làm việc của Mark được cải thiện rất rõ rệt.

**TAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC** Ở ví dụ bên, người giám đốc này cảm thấy những mong muốn và sự đóng góp của anh không được cấp trên tôn trọng. Động lực làm việc của anh vì thế giảm sút rất

nhiê`u. Khi trao đổi thă`n với câ`p trên, những nguyện vọng của anh đã được châ`p nhận. Vì thê`, anh đã có động lực để nhiệt tình làm việc.

## TÁC ĐỘNG ĐẾN NHÓM LÀM VIỆC

**64. Hãy chú ý đê`n cách thức người trưởng nhóm tạo ảnh hưởng đê`n các thành viên khác.**

**65. Tạo ảnh hưởng bă`ng cách thể hiện kiê`n thức chuyên môn của bạn.**

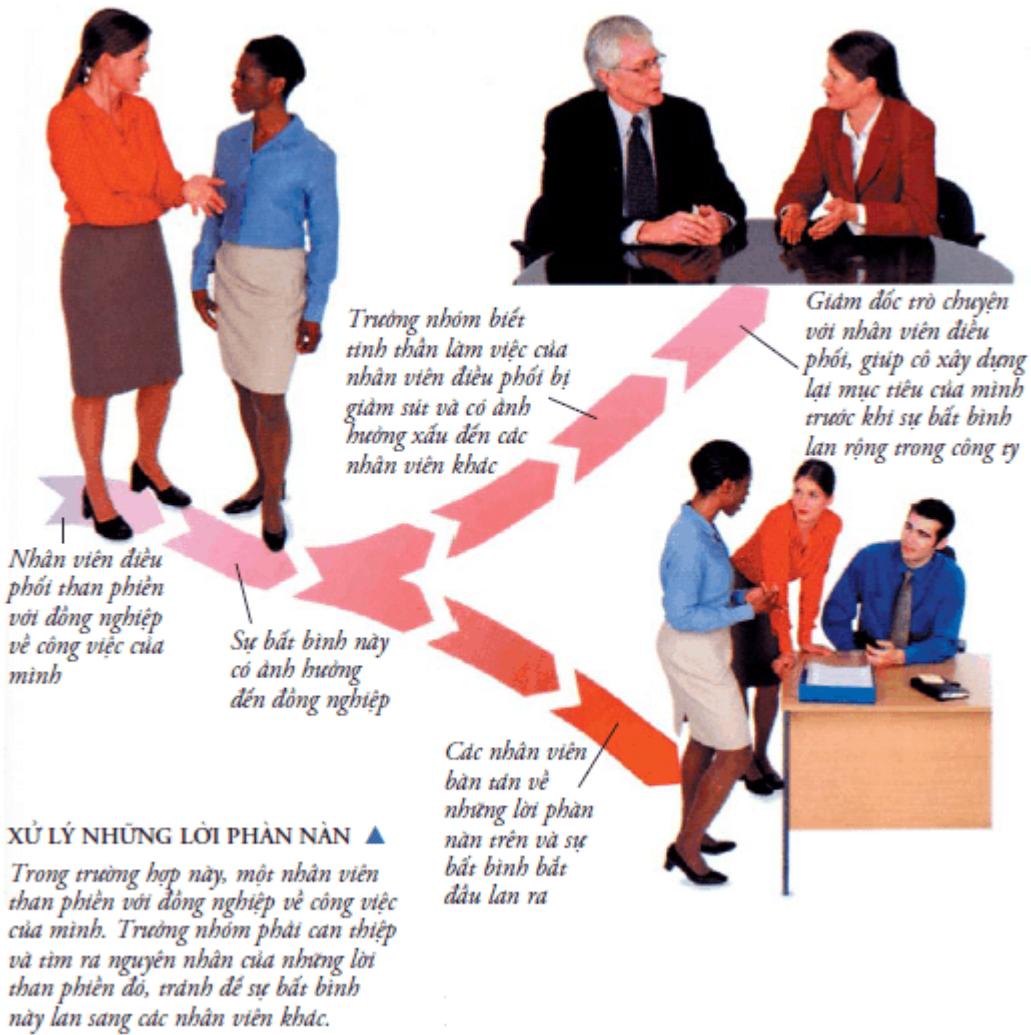
Những nguyên tă`c nhă`m gây ảnh hưởng đê`n cá nhân vẫn có tác dụng tôt khi áp dụng cho nhóm làm việc. Đô`ng thời, bạn còn cầ`n tác động đê`n mõ`i quan hệ giữa các thành viên trong nhóm. Hãy xác định mục tiêu của nhóm, kê`t hợp các thê` mạnh khác nhau và nỗ lực của từng thành viên trong nhóm để làm việc đạt hiệu quả cao nhâ`t.

## THỂ HIỆN KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO

Động lực của nhóm làm việc thường râ`t phức tạp và có thể thay đổi nhanh chóng. Nê`u bạn là nhóm trưởng, hãy tác động đê`n các thành viên khác bă`ng quyê`n hạn của mình. Tuy nhiên, khả năng tác động của bạn sẽ có nguy cơ giảm sút nê`u bạn không thể hiện được tâ`m nhìn của cả nhóm, cũng như thiê`u quan tâm đê`n quan hệ của các thành viên trong nhóm. Nê`u chỉ là một thành viên, bạn cũng có thể tạo ảnh hưởng đê`n người khác bă`ng kinh nghiệm, kiê`n thức hoặc sự quan tâm chân thành của mình đô`i với họ.



**VƯƠN LÊN DẪN ĐẦU** Trong buổi họp không chính thức,  
thành viên có kiên nhẫn sâu rộng thường nắm giữ vai trò người  
dẫn đầu.



## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Ở một số nền văn hóa, ví dụ như Nhật Bản, nhân viên thường phụ thuộc rất nhiều vào cấp trên. Trong khi đó ở phương Tây như Mỹ, Pháp... phong cách lãnh đạo thường dân chủ hơn. Nhân viên được khuyến khích nói ra suy nghĩ của mình.

## PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO

Phong cách lãnh đạo của bạn phản nào chịu sự ảnh hưởng của nhóm người mà bạn đang cùng làm việc. Chẳng hạn, một nhóm làm

việc đang phải đố i mặt với nguy cơ không hoàn thành kế hoạch đúng thời hạn, nên họ cần một lãnh đạo có tính quyết đoán và mạnh mẽ để đưa ra các chỉ dẫn cụ thể, rõ ràng. Một nhóm làm việc gồm những thành viên tài năng sẽ cần một người lãnh đạo dân chủ. Trong khi đó một nhóm làm việc có những xung khắc nội bộ lại cần một người lãnh đạo có khả năng xây dựng sự đoàn kết. Các nghiên cứu cho thấy, người lãnh đạo nào hội tụ đủ các phẩm chất trên sẽ là người có ảnh hưởng lớn nhất và lâu dài.

## NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Phân tích nhiệm vụ và ưu thế của nhóm.
2. Xác định mục tiêu cơ bản của nhóm.
3. Trình bày mục tiêu này với các thành viên trong nhóm.

## XÂY DỰNG MỤC TIÊU CHUNG

**66. Đảm bảo rằng mỗi thành viên đều cảm thấy mình là người có ích trong nhóm.**

**67. Mạnh dạn nhận những công việc mà các thành viên khác ngại không làm.**

Thuyết phục được nhiều người cùng làm việc chung với nhau không phải là chuyện dễ dàng. Giải pháp tối ưu là xác định một mục tiêu chung mà mọi người đều hướng đến. Đó có thể là mục tiêu vươn đến một chuẩn mực cao hơn, được công nhận vì đã hoàn thành tốt công việc, hoặc cùng giúp nhau thăng tiến. But kể mục đích đó là gì, thì nó phải đủ sức thuyết phục để tất cả các thành viên cùng chấp nhận và bỏ thời gian, công sức ra thực hiện. Bạn hãy xem xét kỹ lưỡng chức năng của nhóm để tìm ra mục tiêu chung, cũng như giá trị và hiệu quả đạt được khi nhóm thực hiện tốt chức năng của mình. Từ đó, bạn sẽ có cơ sở thuyết phục mọi người tham gia và làm việc chung với nhau.

## XỬ LÝ NHỮNG ĐIỂM KHÁC BIỆT

### 68. Đề` nghị các thành viên đưa ra càng nhiều` ý tưởng càng tốt, không nên vội tập trung vào giải pháp.

Giữa các thành viên trong nhóm của bạn có thể có sự khác biệt về sở thích, nhu cầu, tuổi tác, động cơ hay nền tảng văn hóa. Nhiệm vụ của bạn là khuyê`n khích họ làm việc cho chính bản thân họ cũng như cho cả nhóm. Hãy cõ` gă` ng tạo ra một môi trường làm việc hòa đồng và đoàn kết. Sau khi xác định được mục đích của nhóm, hãy xác định rõ phâ`n đóng góp của từng thành viên. Hiểu rõ ưu điểm của từng người và giao cho họ nhiệm vụ thích hợp. Đô`ng thời, tìm hiểu mục tiêu riêng của từng người và tạo cho họ cơ hội hoàn thành mục tiêu đó, như là một phâ`n thưởng vì đã cùng chung sức làm việc với nhóm.

## TỔ CHỨC CÁC BUỔI HỌP NHÓM

Để đảm bảo sự cân bă`ng giữa sáng tạo và phê phán, bạn cã`n định rõ những mục tiêu và nguyên tắc chung cho các buổi họp của nhóm. Sau khi đã xác định được mục tiêu hoặc vâ`n đề` cã`n giải quyết, bạn hãy đề` nghị các thành viên đóng góp những ý tưởng sáng tạo, sau đó cùng cả nhóm đánh giá những ý kiê`n này. Trên cơ sở đó, cả nhóm có thể thô`ng nhâ`t được giải pháp và lập ra kế` hoạch hành động cụ thể. Trong suốt quá trình này, bạn hãy đề` nghị các thành viên tập trung và hoàn thành từng công đoạn cụ thể, không nên “đô`t cháy” giai đoạn.

## ĐIỀU KHIÊN BUỔI THẢO LUẬN

Một câu hỏi hay có thể mở đâ`u một buổi thảo luận sôi nổi. Vì vậy, sau khi tóm tắt những điểm chính của cuộc họp, bạn hãy đặt ra một câu hỏi mở để điê`u khiển buổi thảo luận theo hướng tích cực. Bạn cũng có thể không đưa ra ý kiê`n của mình trong suốt cuộc họp để tạo điê`u kiện cho các thành viên khác để` xuâ`t ý tưởng của họ,

nhưng hãy chuẩn bị sẵn một số ý tưởng tốt để đưa ra vào cuối họp.



## LÊN KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

**69. Tạo sự đoàn kết bằng cách tôn trọng ý kiến đóng góp của người khác và khuyến khích các thành viên trong nhóm cũng làm như vậy.**

Hãy tác động để nồng lực sáng tạo và sự phê bình của các thành viên trong nhóm, điều khiển buổi thảo luận một cách có hệ thống để tìm ra giải pháp tốt nhất, đồng thời lập kế hoạch thực hiện.

#### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> Luôn sẵn sàng đảm nhiệm vai trò dẫn đầu.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Dành thời gian rà soát lại công việc của nhóm.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Lắng nghe ý kiến đóng góp của từng thành viên trước khi đưa ra ý kiến của riêng mình.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Không can thiệp nếu nhóm đang hoạt động hiệu quả.</li><li><input type="checkbox"/> Đừng để mất nhiều thời gian vào những công việc có thể hoàn thành dễ dàng.</li><li><input type="checkbox"/> Không tạo ra rào cản trong nhóm.</li></ul> |
|---|--|

#### DẤU NHÓM LÀM VIỆC

Một phương cách hiệu quả để điều khiển thành công buổi thảo luận của nhóm là trình bày các vấn đề theo cách giả định rằng chúng sắp sửa diễn ra. Bằng cách nhấn mạnh khéo léo vào những từ hàm ý chỉ mong muốn của bạn, bạn có thể điều khiển buổi thảo luận đạt được những thỏa thuận tốt, như:

“Trước khi quyết định chọn giải pháp tốt nhất, chúng ta hãy xem điều gì thực sự đã diễn ra.”

“Anh có ý tưởng gì mới về cách giải quyết vấn đề này không?”

“Sau khi thống nhất về việc này, chúng ta sẽ gọi điện thông báo cho khách hàng biết kế hoạch chúng ta dự định làm.”

“Liệu anh có thể làm xong công việc này vào tuần tới không?”

## TÁC ĐỘNG ĐẾN CẤP TRÊN

**70. Hãy tỏ ra là người đáng tin cậy để cấp trên có thể đặt niềm tin vào bạn.**

**71. Nỗ lực làm việc để được sự nể trọng của cấp trên.**

Thường thì để đạt mục tiêu của bạn được đưa vào thực hiện, bạn cần có sự đồng ý của cấp trên. Vì thế, bạn hãy thể hiện sự tự tin vào bản thân, xác định rõ những tiêu chí mà cấp trên dùng để đánh giá thành công của bạn để điều chỉnh cách thức tác động đến cấp trên cho phù hợp và tránh sự nài ép.

# TAO DANH TIẾNG

## 72. Hãy hình dung xem bạn sẽ phản ứng thế nào với chính đê` xuâ` t của mình.

Cô` gă` ng gây â`n tượng tôt với cát`p trên vê` khả năng của bạn khi đảm nhận trách nhiệm mới. Tôt nhât` bạn hãy cô` gă` ng triển khai thành công những dự án lớn để có được kinh nghiệm cát`n thiê`t. Đô`ng thời, bạn cũng cát`n chứng tỏ mình là người mà các đô`ng nghiệp có thể tin tưởng, nhờ cậy giải quyết khó khăn và cho lời khuyên khi gặp các cơ hội mới. Thành tích của bạn càng nhiê`u bao nhiêu, đê` xuâ` t của bạn sẽ được cát`p trên tôn trọng và lă`ng nghe bâ`y nhiê`. Lưu ý, một người được thăng chức là do họ chứng tỏ mình có khả năng đảm đương những công việc ở cát`p cao hơn hiện tại. Do đó, bạn hãy trao đổi, suy nghĩ và hành động theo hướng đó.

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Ý tưởng của bạn có đem lại lợi ích cho người khác không?
- ? Ý tưởng của bạn đã ngắn gọn chưa và bạn đã dành giá` ý tưởng này như thế nào?
- ? Bạn có tiêu chí khách quan nào cho thành công không?
- ? Nếu theo bản năng, bạn có đồng tình với kế hoạch của mình không?

# ĐIỀU CHỈNH Ý KIẾN CỦA BẠN

Điểm khác biệt giữa nhân viên và cát`p trên là trách nhiệm. Khi cát`n tác động đê`n cát`p trên, bạn cát`n xem xét đê`n những quan tâm và yêu cát`u của họ để điê`u chỉnh đê` xuâ` t của mình cho phù hợp. Thông thường, cát`p trên sẽ đánh giá vê` tâ`m nhìn chiê`n lược và quy mô của đê` xuâ` t, chẳng hạn các ý tưởng của bạn sẽ nâng hiệu quả công việc kinh doanh tăng bao nhiêu phâ`n trăm. Ngoài ra, tâ`m nhìn của những giám đố`c cao cát`p hơn không chỉ dừng ở mức ý tưởng của bạn, mà còn vượt lên đê` đánh giá các tác động của nó đê`n

toàn công ty. Do đó, bạn cần phải tính đến những yếu tố này khi lập đề án.



**ĐÁNH GIÁ TIÊU CHÍ** *Bằng cách chăm chú lắng nghe câu hỏi của cấp trên, trưởng phòng kế toán có thể biết được đâu là tiêu chí đánh giá của từng người.*

## XÁC ĐỊNH TIÊU CHÍ

### 73. Nhận biết tiêu chí đánh giá của từng giám đốc.

Thành công của một công ty bắt nguồn từ sự hợp tác và phối hợp nhịp nhàng, tập trung những kỹ năng của từng nhân viên. Các trưởng phòng, ban trong công ty đều có các lĩnh vực chuyên môn và những quan tâm khác nhau. Ví dụ, quan tâm chủ yếu của trưởng phòng tài chính là công việc kế toán. Tuy nhiên, người này cũng có thể tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn của công ty. Hãy dự phòng trước những tiêu chí mà các trưởng phòng, ban sẽ dùng để đánh giá đề xuất của bạn và thực hiện những điều chỉnh tương ứng.

## HÀNH ĐỘNG

Khi chuẩn bị trình bày đề xuất của mình, bạn cần tìm hiểu kỹ về những người sẽ đề nghị tham dự và lập ra kế hoạch tiếp cận một

cách thoải mái. Chọn thời điểm trình bày cũng rất quan trọng, bởi vì cách trên khó tập trung nghe bạn trình bày nếu họ đang có quá nhiều công việc. Hãy nói với họ rằng, bạn có một số ý tưởng muốn chia sẻ và hỏi xem họ rảnh vào lúc nào để thu xếp thời gian cho hợp lý.



**CHỌN ĐỊA ĐIỂM THÍCH HỢP** Khi giới thiệu để xuất của mình với nhóm làm việc, bạn có gắng lựa chọn địa điểm phù hợp với tất cả mọi người. Có thể hẹn gặp ở quầy tiếp tân, sau đó cùng nhau đến phòng họp.

## SẮP XẾP CÁC ĐỀ XUẤT

**74. Hãy tự tin khi để nghị cáp trên cháp thuận tiê'n hành dự án.**

**75. Hãy nghĩ rắng bạn sẽ thành công để giữ vững lập trường và niêm tin.**

Hãy chỉ ra những lợi ích mà để xuất của bạn sẽ mang lại cho công ty, phòng ban hay nhóm làm việc để thu hút sự quan tâm của mọi người. Trước tiên, bạn nên thăm dò khả năng được cáp trên nhất trí, bằng cách trình bày với họ về kết quả của dự án và hỏi xem liệu họ có đồng ý với những kết quả này không. Khi đã có sự nhất trí của ban lãnh đạo, bạn hãy mạnh dạn trình bày kế hoạch

hành động để đạt được những kết quả đó. Lưu ý, nếu bạn đề cập đến những mục tiêu mà ban lãnh đạo đang quan tâm, thì điều xuất của bạn sẽ dễ được chấp thuận hơn.

### 76. Nếu có người phản đối điều xuất của bạn, hãy hỏi xem họ cần điều chỉnh vấn đề nào trong điều xuất đó.

## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Ở những nền văn hóa có phong cách quản lý dân chủ, lãnh đạo thường cởi mở và lắng nghe ý kiến tích cực của nhân viên. Tuy nhiên, ở Italia, việc gợi ý hay phê phán cáp trên có thể được xem là thiếu tôn trọng họ.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN	
✓ Tận dụng những cơ hội không chính thức để trình bày ý tưởng của mình.	✗ Không nên tỏ ra quá nóng nảy, giận dữ hay mất kiên nhẫn.
✓ Thuyết phục rằng得益 của bạn sẽ mang lại lợi ích cho công ty và những người tham gia.	✗ Đừng với huy bó nhưng để xuất cũ - bởi sau này chúng có thể có ích.
✓ Luôn là người phê bình nghiêm khắc nhất của chính mình để giúp bạn tự tin hơn.	✗ Đừng quên bạn đã nắm chắc những lập luận già trị để đối diện với mọi thách thức.



# GIẢI QUYẾT NHỮNG Ý KIẾN PHẢN ĐỐI

Khi có người phản đối các đề xuất của mình, bạn hãy thận trọng đặt ra những câu hỏi để xác định và tìm hiểu lý do thực sự đằng sau sự phản đối đó. Có thể do người này không hiểu hoặc không nắm được vấn đề chứ không phải là nghịch với bạn. Nếu như thế, bạn hãy hỏi họ xem cần điều chỉnh những điều gì để kế hoạch có thể đưa vào thực hiện. Hãy tìm mọi cách để giảm thiểu các rủi ro, tìm kiếm sự ủng hộ từ người khác, giảm chi phí và gia tăng lợi nhuận. Bạn hãy dự trù trường hợp có khả năng đề xuất chính sẽ bị bác bỏ, bằng cách chuẩn bị sẵn các đề xuất nhỏ hơn, trong đó giữ lại một số ý tưởng ban đầu của mình.

## VẬN DỤNG CÁC KIỀU TÁC ĐỘNG GÂY ẢNH HƯỞNG

CÁC KIỀU VÀ CÁCH VẬN DỤNG	PHƯƠNG PHÁP
<b>TRÌNH BÀY</b> Đưa ra các bằng chứng chứng minh ý tưởng của bạn đã được áp dụng thành công.	Trình bày sơ lược các trường hợp đã áp dụng thành công những sáng kiến tương tự trong phạm vi công ty hay ở công ty khác.
<b>BẰNG CHỨNG</b> Chứng tỏ cho người nghe thấy rõ ràng, sáng kiến của bạn được nhiều người ủng hộ trước đó.	Cung cấp các bằng chứng cho thấy có nhiều người ủng hộ ý tưởng của bạn, hoặc mô hình nghe bạn trình bày về ý tưởng đó.
<b>NHẬT QUÁN</b> Chứng minh đề xuất của bạn phù hợp với những nguyên tắc của người nghe.	Trình bày đề xuất từ góc độ phù hợp với nhu cầu của người nghe.
<b>THỜI GIAN</b> Chứng minh rằng dự án của bạn sẽ mang lại kết quả lâu dài.	Đề nghị tiến hành một dự án thử nghiệm trước, hoặc triển khai kế hoạch theo từng giai đoạn cùng với sự giám sát định kỳ.
<b>CHI PHÍ ĐẦU TƯ</b> Nhấn mạnh đến cách thức giảm thiểu chi phí và các vấn đề phát sinh.	Để người nghe hiểu rõ ràng, kế hoạch của bạn có thể giải quyết được vấn đề chi phí ở mức tối ưu.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Sau khi bác bỏ một đề xuất lớn, cấp trên thường có xu hướng chấp nhận một đề xuất nhỏ hơn.
- Bạn sẽ đánh mất sự tôn trọng nếu không để ý đến những ý kiến phản hồi của mọi người đối với sáng kiến của mình.
- Nên tránh trình bày quá chi tiết trừ phi được yêu cầu.

## TẬP KIÊN NHÂN

### 77. Cư xử khéo léo phù hợp với những cử chỉ không lời của cấp trên.

Bạn có thể nhận biết được cách cư xử trên không quan tâm hoặc/và thiếu hứng thú với đề xuất của mình thông qua những cử chỉ không lời. Trong trường hợp này, bạn cần chú ý đến những dấu hiệu đó và đề nghị cách cư xử trên đánh giá một cách thẳng thắn về đề xuất của mình. Nếu kế hoạch của bạn bị phê bình, đừng xem đó là vấn đề cá nhân. Bởi nguyên nhân bác bỏ sáng kiến của bạn thường mang hơi hướng xã hội hoặc chỉ lược hơn là mang tính cá nhân. Nếu đúng như vậy, bạn nên chờ đến một dịp khác để đề xuất lại các ý tưởng của mình. Trong trường hợp đề xuất của bạn vẫn không được chấp nhận bất kể bạn đã râ t nỗ lực, hãy tạm gác đề xuất đó lại và chuyển sang một đề xuất, sáng kiến khác tốt hơn. Cách cư xử trên sẽ đánh giá cao sự chuyên nghiệp của bạn và có thể sẽ phản ứng thuận lợi hơn với những đề xuất của bạn trong tương lai.

## ĐÀM PHÁN THÀNH CÔNG

### 78. Tạo được sự tôn trọng thông qua việc xử lý các vấn đề thay vì chỉ huy trong các cuộc tranh luận.

Tài ngoại giao và khả năng ứng xử khéo léo là hai điều kiện thiê t yếu để đàm phán thành công. Bạn hãy chú trọng vào lợi ích

thay vì quan điểm, chuẩn bị chu đáo, luôn có sẵn những phương án thay thế, bình tĩnh trước mọi thử thách và cố gắng giảm thiểu các bất đồng.

## XUẤT PHÁT TỪ NGUYÊN TẮC

**79. Dành thời gian suy nghĩ kỹ về đề xuất, không nên vội vàng đưa ra quyết định.**



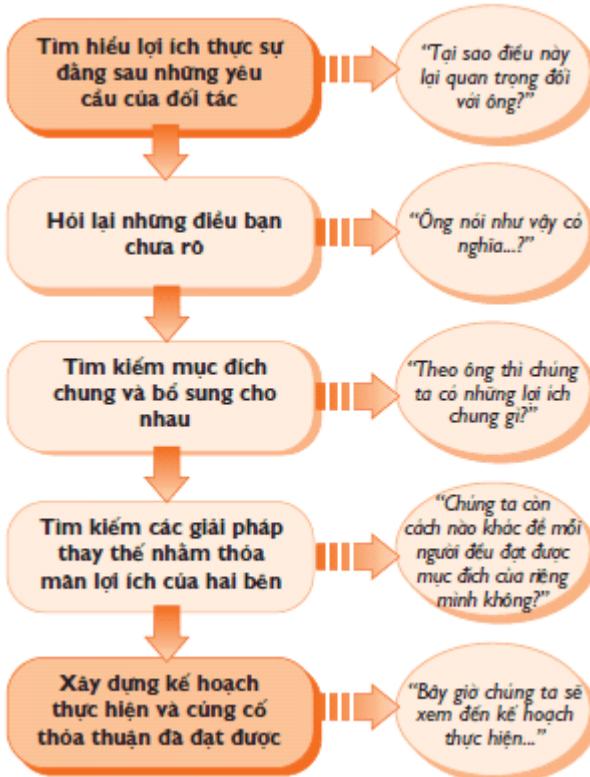
Cách tiếp cận cổ điển trong các cuộc đàm phán là hai bên đe dọa ra sức bảo vệ quan điểm của mình. Vì thế, cho dù bạn là người chiến thắng, thì quan hệ giữa hai bên cũng bị sứt mẻ. Tốt nhất, bạn hãy lây nguyên tắc làm xuất phát điểm, song không quá cứng nhắc. Đây là cách tiếp cận hiệu quả nhất, qua đó bạn hiểu rõ nhu cầu của bạn cũng như của đối tác. Điều này sẽ giúp bạn duy trì được mối quan hệ tốt đẹp về lâu dài.

### VÍ DỤ THỰC TẾ

Sue là trưởng phòng tài chính của một công ty phần mềm máy tính. Cô vừa nhận được cuộc gọi đến thương thảo với khách hàng về một vụ giao dịch. Vâ khách hàng phản nản rằng, giá của sản phẩm cao hơn so với giá được chào bán. Trước cuộc gặp, Sue đã suy nghĩ rất kỹ đến những điểm mấu chốt liên quan. Cô biết rằng, công ty mình muốn đảm bảo được lợi nhuận trong vụ giao dịch này, còn người khách hàng muốn một cái giá phải chăng.

Mở đầu cuộc gặp, Sue khéo léo giải tỏa sự giận dữ của khách hàng, sau đó trình bày những điểm mấu chốt để tạo cơ sở cho một thỏa thuận mới. Cô cũng chỉ ra rằng, giá bán sản phẩm của công ty cô là rất cạnh tranh so với những công ty khác. Cuối cùng, Sue và người khách này đã nhất trí về nguyên tắc trọng yếu của vụ giao dịch: đó là vừa tiết kiệm chi phí, vừa đảm bảo sản phẩm có chất lượng. Trên cơ sở đó, hai bên đã đạt được một thỏa thuận mới và đều hài lòng.

**ĐÀM PHÁN HIỆU QUẢ** Ở ví dụ bên, trưởng phòng tài chính đã biết cách giải quyết tốt một trường hợp khó trong đàm phán. Người này đã xác định được những nguyên tắc cơ bản có liên quan đến sự việc và sử dụng nó làm cơ sở cho thỏa thuận sau.



**XÂY DỰNG THỎA THUẬN** *Sử dụng quy trình đàm phán từng bước để đảm bảo cả hai bên đều hài lòng với thỏa thuận đạt được.*

## ĐÀM PHÁN

### 80. Kiên quyết và linh hoạt khi xử lý những trường hợp bê tặc.

Bạn hãy xác định rõ những gì mình muốn từ cuộc đàm phán này, đồng thời dự đoán về mục tiêu của đối tác. Nếu cần, bạn có thể đề nghị đối tác trình bày rõ mục tiêu của họ. Hãy cũng nỗ lực để xác định mục tiêu chung và phương cách đạt tới mục tiêu đó. Sau đó, đi vào thỏa thuận và lập kế hoạch thực hiện trên văn bản để tránh bất kỳ hiểu lầm nào có thể xảy ra. Cách tiếp cận này đảm bảo rằng, cả hai bên đều đạt được mục tiêu của mình.

## ĐỐI DIỆN VỚI THỦ THÁCH

Thỉnh thoảng, tình huống đàm phán trở nên phức tạp khi đối tác không chịu hợp tác hoặc tuyên bố rằng trách nhiệm quyết định thuộc về cấp cao hơn họ. Ví dụ, phía đối tác tuyên bố thăng thẳng rắng, công ty bạn sẽ mất đi sự hỗ trợ từ phía họ nếu không chịu nhượng bộ. Trong trường hợp này, bạn không nên mất bình tĩnh, bö i rõ i, hãy kiên trì đề nghị đối tác cung cấp thêm thông tin về các dữ kiện, nguyên tắc và lý do. Tuyệt đối không nhượng bộ trừ phi bạn biết chắc chắn rằng, cụ thể bạn sẽ thu được gì từ những nhân nhượng đó.



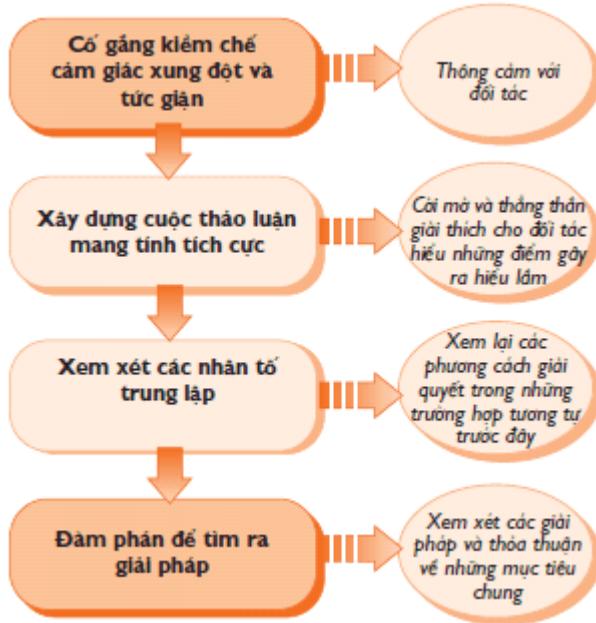
**ĐIỀM TĨNH** Người giám đốc này vẫn giữ được sự điềm tĩnh dù phải tiếp chuyện với một khách hàng đang giận dữ. Anh ta để nghị khách hàng cung cấp thêm thông tin, dữ kiện và thái độ tích cực của người giám đốc đã giải tỏa được tình huống này.

## HÓA GIẢI MÂU THUẦN

### **81. Đừng rời bỏ mục tiêu của mình khi đối mặt với mâu thuẫn và tranh cãi.**

Khi các bên đàm phán đều kiên quyết bảo vệ ý kiến của mình, cuộc tranh luận có thể trở nên căng thẳng. Bạn hãy nỗ lực hòa giải những mâu thuẫn bằng cách thừa nhận những điểm khác biệt, tôn

trọng tình cảm của đối tác, xây dựng đối thoại thông qua những nhân tố trung lập và tìm kiếm những vấn đề có thể thỏa thuận được.



**GIẢI QUYẾT CUỘC TRANH CÃI** Khi đối mặt với cuộc tranh cãi, bạn hãy cố gắng hóa giải nhanh chóng tình huống tiêu cực trước mắt để tìm kiếm giải pháp mang tính xây dựng cho vấn đề đang bàn luận.

**82. Chủ động tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn và sẵn sàng chỉnh sửa những sai lầm của mình thay vì hành động một cách tự vệ**

## NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Không nhất thiết phải đồng ý với đối tác về tất cả mọi điểm.
- Dễ dàng nhận ra những dấu hiệu đầu tiên của mâu thuẫn thông qua cử chỉ không lời của đối tác.

- Nếu buổi thảo luận trở nên căng thẳng, bạn có thể yêu cầu dừng cuộc họp và hẹn một dịp khác.

## TÔN TRỌNG ĐỐI TÁC

**83. Tôn trọng các ý kiến khác biệt và quyết không tán thành của mọi người về những gì bạn vừa trình bày.**

**84. Nên nhớ rằng, ý kiến hay nhất luôn là sự tổng hòa của nhiều ý kiến khác nhau.**

Bạn có thể xoa dịu tính nóng nảy của đối tác phát sinh trong những cuộc tranh cãi, nếu tỏ ra thông hiểu với cảm xúc của họ. Hoặc ít nhất đối tác cũng cảm thấy bạn đang lắng nghe họ nói. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa bạn nên chấp nhận những ý kiến khi không tán thành nó. Bạn nên phân định rõ điều này bằng những nhận xét, sự chia sẻ những cảm xúc của đối tác, chẳng hạn: “Tôi hiểu là anh thấy bức mình về điểm này...”. Đóng thời diễn giải lại quan điểm của đối tác để đảm bảo bạn đã hiểu đúng thông điệp của họ.

## BÀY TỔ SỰ HỢP TÁC ▼

Trong ví dụ dưới đây, trưởng phòng phải hành động để xoa dịu mâu thuẫn, bằng cách cho người khác thấy rằng mình đã hiểu rõ ý kiến của họ, dù cô không nhất thiết phát đồng ý điều đó.



### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Liệu mâu thuẫn này có nguyên nhân từ trước không?
- ? Hai bên có thể thỏa thuận được một số điểm chung nào không?
- ? Bạn đã hiểu rõ nguyên nhân dẫn đến sự phản kháng mạnh mẽ của đối tác chưa?
- ? Bạn có thể đưa ra những phương án nào khác trong thời điểm đó không?

# XÂY DỰNG CUỘC ĐÓI THOẠI TÍCH CỰC

## **85. Hãy áp dụng những kinh nghiệm có được khi xử lý những mâu thuẫn tương tự trước đây.**

Sau khi đã chuyển trọng tâm của cuộc tranh cãi sang những vấn đề nhẹ nhàng hơn, bạn hãy bắt đầu xây dựng một cuộc đồi thoại tích cực. Mục đích của việc đồi thoại này là tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau, với giả định là không chỉ có một câu trả lời đúng, và đây chính là điểm đặc biệt của cuộc đàm phán. Nên khởi đầu cuộc đồi thoại một cách cởi mở. Nếu bạn nhận thấy rằng, có một số điểm đưa ra khiến đồi tác phản ứng rất tiêu cực, thì tốt nhất đừng nên đề cập đến nó. Ví dụ, bạn có thể thừa nhận là lây làm điều gì vì vấn đề này đã gây ra tranh cãi và bày tỏ mong muốn tiếp tục cuộc thương thảo theo một hướng đi khác.

# SỬ DỤNG NHỮNG YẾU TỐ TRUNG LẬP

## **86. Tập trung vào các thỏa thuận và tìm kiếm giải pháp.**

## **87. Tìm hiểu xem đâu là lý do gây ra sự hiểu lầm.**

Sử dụng những yếu tố trung lập có thể giúp bạn chuyển từ đồi thoại sang đàm phán để giải quyết vấn đề. Những yếu tố này dựa trên các tiêu lệ, chuẩn mực và quan trọng hơn là phải có tính độc lập đồi với quan điểm của cả hai bên. Ví dụ, để giải quyết một vụ tranh chấp về lương bổng, bạn hãy dựa vào những quy định về nhân lực của công ty. Hãy đề nghị cả hai bên cùng xem xét kỹ các tài liệu để tìm ra nguyên nhân gây bất đồng nhầm nỗ lực đạt đê n thỏa thuận chung.



**ĐƯA RA DỮ KIỆN** Trong ví dụ bên, người trợ lý tiếp thị đã hóa giải được cuộc tranh cãi về ngân sách do đã chuẩn bị trước các tài liệu cần thiết để thuyết phục người khác. Những tài liệu này có thể được kiểm chứng sau đó.

## HÓA GIẢI MÂU THUẬN

Việc va chạm hay xích mích giữa các nhà quản lý, các nhóm hay thậm chí giữa các phòng, ban là điều thường thấy trong các công ty, tập đoàn. Những mâu thuẫn tiêu cực này có thể làm suy giảm hiệu quả hoạt động và tinh thần làm việc của cả công ty. Vì thế, bạn hãy giữ vai trò trung gian hòa giải giữa các đối thủ, nhầm xoa dịu sự nóng giận và va chạm, đồng thời khôi phục lại tinh thần làm việc vì mục đích chung của công ty. Chìa khóa để làm được điều này là giúp cả hai bên hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của nhau, đồng thời khích lệ họ sẵn sàng trao đổi với phía bên kia.

## XỬ LÝ CÁC NGUYÊN NHÂN GÂY MÂU THUẬN

## **NGUYÊN NHÂN MÂU THUẦN**

## **NÊN NÓI NHỮNG GÌ**

SỰ GÂY HẤP N	"Liệu có cách nào tố t hơn để đạt được thỏa thuận không?"
KHÁC BIỆT VỀ NHÂN THỨC	"Tôi có thể hiểu những sự việc đã xảy ra như thế nào?"
DU LUẬN	"Tôi không hiểu dựa vào đâu mà họ lại nói như vậy?"
BÁO THÙ	"Phản nàn không có tính xây dựng. Chúng ta hãy cùng tìm kiém giải pháp..."
HIẾU LÂM	"Điều gì đã khiết anh nghĩ như vậy?"
LO NGẠI	"Chúng ta nên làm thế nào để cùng giải quyết vấn đề này?"
BỊ DỘN VÀO THẾ LIỆU	"Tôi xin lỗi, đáng ra anh cần được tư vấn về vấn đề này trước."
THIẾU LÒNG TIN	"Chúng ta có thể bỏ qua những điểm khác biệt được không?"
SỰ OÁN HẬN	"Chúng ta phải làm gì để giải quyết vấn đề này?"
TRỎ NGẠI	"Hãy chú tâm vào những vấn đề mà chúng ta có khả năng giải quyết."

## **TẬP THUYẾT TRÌNH**

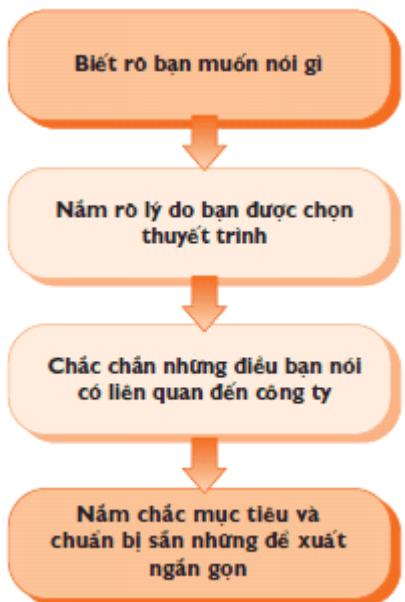
### **88. Ghi lại những giai thoại bạn có thể sử dụng trong các buổi diễn thuyết sau này.**

Điểm khác biệt giữa nhà hùng biện và người có khả năng thuyết trình ở mức trung bình thường nằm ở giai đoạn chuẩn bị. Để có thể diễn thuyết một cách thuyết phục và tự nhiên, bạn hãy luyện tập thuyết trình một cách tự tin, nhắm kỹ những chi tiết cần nói và luôn sẵn sàng để hóa giải những ý kiến không đồng tình một cách tốt nhất.

## **QUYẾT ĐỊNH THUYẾT TRÌNH**

Quyết định tham gia phát biểu hay thuyết trình tại một cuộc họp có thể do tự phát hay đã được chuẩn bị từ trước. Bạn có thể được yêu cầu hay xung phong lên phát biểu. Lưu ý rằng, không phải phát biểu nào mới có ảnh hưởng, mà ngược lại những người hay ôn ào

ít gây ảnh hưởng nhất. Trước khi thuyết trình, hãy tự hỏi vì sao bạn quyết định trình bày chủ đề này. Có thể, bạn là người hiểu rõ giá trị vấn đề, hoặc là người cao cấp nhất tại cuộc họp cần đưa ra ý kiến hướng dẫn mọi người thực hiện công việc.



**CHUẨN BỊ THUYẾT TRÌNH** Trước khi phát biểu hay thuyết trình trong một cuộc họp, bạn hãy suy nghĩ kỹ về những vấn đề định nói. Điều này sẽ giúp bạn diễn thuyết một cách tự tin và mạch lạc hơn.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN	
<input checked="" type="checkbox"/> Nghi xem đâu là điểm quan trọng trong vấn đề này.	<input type="checkbox"/> Đừng im lặng trong cuộc họp chỉ vì sợ hãi.
<input checked="" type="checkbox"/> Cần nhắc xem điều gì sẽ thu hút người nghe.	<input type="checkbox"/> Đừng trì hoãn việc luyện tập thuyết trình, cố gắng chuẩn bị càng kỹ càng tốt.
<input checked="" type="checkbox"/> Chỉ ra những lợi ích mà đề xuất của bạn sẽ mang lại.	<input type="checkbox"/> Đừng quen xen vào những mẩu chuyện vui hay điển tích trong lúc thuyết trình.

## 89. Quan sát những người có khả năng diễn thuyết tốt và đặt mục tiêu phấn đấu theo họ.

# DIỄN THUYẾT MỘT CÁCH TỰ TIN

Vận dụng một số kỹ năng có thể giúp bạn thuyết trình một cách tự tin, ấn tượng.

Nếu bạn đã chuẩn bị trước bài thuyết trình, nên cố gắng luyện tập thật cẩn thận. Hãy tưởng tượng rẳng bạn đang trình bày vấn

đề cho một người đang đứng ở góc phòng nghe. Hãy diễn thuyết một cách sôi nổi để thu hút sự chú ý của người nghe, đặc biệt là lúc mở đầu và kết thúc bài. Cố gắng hạ thấp âm lượng giọng để thể hiện sự tự tin, bằng cách hít thở sâu và bắt đầu phát âm từ lồng ngực, thay vì cổ họng. Thay đổi linh hoạt tốc độ diễn thuyết như chậm chậm để nhấn mạnh những điểm quan trọng và tăng nhanh để thể hiện sự nhiệt tình. Ngoài ra, bạn cũng nên thay đổi âm lượng giọng nói như nói nhỏ để những người cuối phòng phải ngồi thẳng lên và tập trung hơn, hoặc nói to cũng là cách nhấn mạnh các điểm quan trọng.

**TẬP DIỄN THUYẾT** Bạn hãy tập trình bày bài phát biểu trước gương. Điều này sẽ giúp bạn quan sát được ngôn ngữ cử chỉ của mình để điều chỉnh cho phù hợp và có hiệu quả.



## NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Buổi thuyết trình công gần đây nhất của bạn là khi nào?
- ? Bạn cảm thấy như thế nào vào lúc bắt đầu và kết thúc buổi thuyết trình?
- ? Buổi thuyết trình này có tương tự với các buổi thuyết trình trước không?
- ? Bạn có thể áp dụng những phương cách đặc biệt trong các buổi thuyết trình lần trước vào lần này không?



## TẬN DỤNG NHỮNG THÀNH CÔNG TRƯỚC ĐÂY

**90. Chuẩn bị trước thật tố t cho buổi thuyết trình.**

**91. Tự tập thuyết trình trước để nâng cao sự tự tin.**

Để có được tâm trạng tích cực trước mỗi buổi thuyết trình, bạn hãy nhớ lại những thành công trước đây trong những trường hợp tương tự. Hãy nhớ lại những cảm giác tích cực mà bạn đã trải qua

trong những buổi thuyết trình thành công, bằng cách nhớ đến những điểm lưu lại mạnh mẽ trong tâm trí bạn như một từ, hình ảnh, khung cảnh... để có được những cảm xúc tố t đẹp của nó. Nếu bạn chưa từng thuyết trình, hãy nhớ lại những dịp hội họp mà bạn đã tham gia phát biểu. Hãy nỗ lực rèn luyện để sự tự tin trở thành bản năng trong con người bạn.

## GIÀNH ĐƯỢC SỰ ỦNG HỘ

Trước buổi thuyết trình, bạn hãy tìm hiểu xem người nào sẽ tham dự, đồng thời nắm rõ những thông tin liên quan để n sở thích của họ để điều chỉnh bài thuyết trình cho phù hợp. Nếu bạn có dịp trò chuyện với một số người chủ chốt trước buổi thuyết trình thì sẽ rất có lợi. Ngoài ra, bạn nên chuẩn bị kỹ bài thuyết trình và luyện

tập trước với bạn bè hoặc đồng nghiệp. Đôi khi họ cho ý kiến  
thắng thắn, đặc biệt là đừng nhầm lẫn giữa ý kiến phản hồi và  
những lời phê bình. Bạn cũng có thể thu băng bài thuyết trình thử  
của mình để xem xét và điều chỉnh tốt hơn. Bạn nên chú ý thay đổi  
tốc độ và giọng nói cho phù hợp để tạo sức thuyết phục hơn.

## NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Tưởng tượng bạn sẽ cảm thấy thế nào nếu buổi thuyết trình thành công.
2. Duy trì sự tập trung vào những cảm giác tích cực.
3. Tận dụng các cảm xúc và suy nghĩ tích cực để nâng cao sự tự tin.

## SỬ DỤNG TRÍ TƯỞNG TƯỢNG

Bạn hãy thử hình dung một cách sống động về bài thuyết trình của mình trước khi chính thức trình bày, đồng thời hãy tưởng tượng cuộc họp đang bước vào thời điểm kết thúc và đạt thành công. Vậy bạn đã làm gì để có kết quả tốt đó? Ghi lại những yếu tố này và đưa chúng vào buổi thuyết trình chính thức. Khi tưởng tượng ra kết quả, bạn hãy chú tâm vào những gì nghe được, thấy được và xem đó là những bằng chứng thực sự của thành công.



#### ▲ LUÔN CHUẨN BỊ TỐT

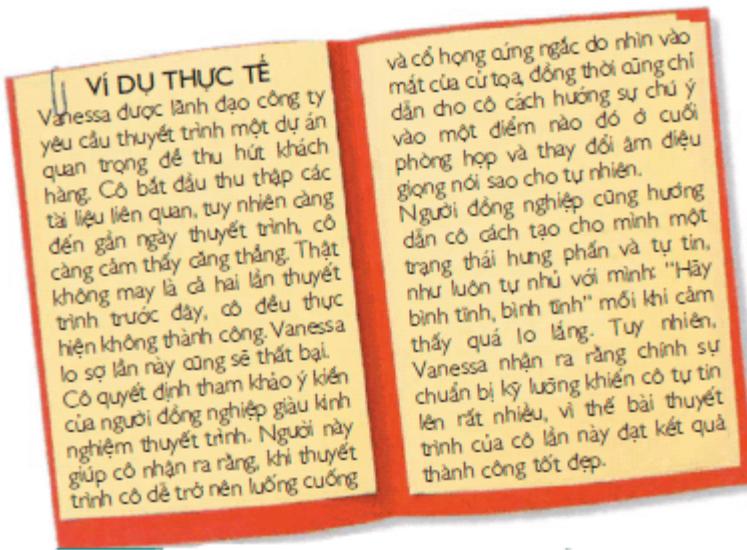
Việc nghiên cứu kỹ lưỡng và nắm rõ đầy đủ các tư liệu trong tay trước buổi thuyết trình sẽ giúp bạn tảng phó một cách tự tin trước các câu hỏi hoặc những lời phê bình của cử tọa.

## LƯỜNG TRƯỚC NHỮNG Ý KIẾN PHẢN ĐỐI

**92. Để phòng thuyết trình sớm để có thời gian chuẩn bị sẵn sàng mọi thứ.**

Những lập luận dù chặt chẽ đê`n đâu cũng có thể bị phê bình. Để sẵn sàng cho điê`u này, bạn hãy thử đặt mình vào vị thê` của người phê bình nghiêm khă`c nhâ`t và tìm ra những sơ xuâ`t trong lập luận của mình để chuẩn bị các phương án ứng phó. Mặt khác, bạn hãy tưởng tượng mình trong cương vị của một người có vị trí quan trọng tại buổi thuyê`t trình để tưởng tượng xem người này sẽ phản ứng như thê` nào với bài thuyê`t trình của bạn? Hãy chuẩn bị tinh thâ`n cho “tình huô`ng xâ`u nhâ`t” để có thể vững tin ră`ng mình có thể xử lý tô`t tâ`t cả mọi vâ`n đê`.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN	
☒ Nên đọc các tài liệu liên quan đến chủ đề thuyê`t trình để thu thập đầy đủ thông tin.	☒ Đừng để sự lo lắng gấp phái các ý kiến phản đối của cư tọa làm ảnh hưởng đến sự tự tin của bạn.
☒ Nên sử dụng hình ảnh để minh họa cho những điểm hay ý tưởng then chốt trong bài thuyê`t trình.	☒ Đừng để bị chêch hướng những ý chính mà bạn muốn đề cập đến.



**ĐÔ`I DIỆN VÓI KHÓ KHĂN** Trong ví dụ này, người quản lý được câ`p trên yêu cầ`u chuẩn bị một bài thuyê`t trình với khách hàng. Sau khi học cách vượt qua tâm lý căng thẳng và chuẩn bị tinh thâ`n sẵn sàng để đô`i diện với mọi khó khăn có thể xảy ra, người này đã thuyê`t trình một cách thành công mỹ mãn.

## TÁC ĐỘNG ĐẾN CỬ TỌA

### 93. Sẵn sàng điều chỉnh bài thuyết trình cho phù hợp với phản ứng của cử tọa.

Cách bạn trình bày một ý tưởng mới có thể là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại. Vì thế, bạn hãy truyền cảm hứng cho cử tọa, thuyết phục họ bằng một phong cách sinh động và ngôn ngữ cơ thể biểu cảm. Đồng thời hãy phác họa những sáng kiến, chỉ rõ phương cách thực hiện chúng và tự tin ứng phó với những câu hỏi hay ý kiến phản đối của cử tọa.

## NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Luôn sẵn sàng điều chỉnh để phù hợp với phản ứng của cử tọa, cho dù trước đó bạn đã chuẩn bị rất cẩn thận.
- Trong lúc diễn thuyết, hãy hít thật sâu và cố gắng giữ phong thái thoải mái.
- Cẩn trọng trước tình trạng cử tọa mà tập trung và luôn sẵn sàng để tiếp tục diễn thuyết.
- Chia những buổi thuyết trình dài thành các chương trình nhỏ hay thảo luận theo nhóm.

## KIỂM SOÁT TÂM TRÍ

### 94. Hãy đứng trong phòng sẽ diễn ra thuyết trình và xem đó là văn phòng quen thuộc của bạn.

Sau khi hoàn thành công tác chuẩn bị tư liệu, bạn hãy thử sử dụng trước các thiết bị hỗ trợ với mục đích làm quen đúng với tâm trạng khi bước vào buổi thuyết trình chính thức. Hãy duy trì trạng thái tự tin, thoải mái và sung sức. Nếu có dịp hãy thử đứng vào vị trí bạn sẽ

đứng thuyết trình chính thức và cô gái hình dung mình đang điệuски khiến toàn bộ phòng họp, cũng như với những cử tọa sẽ đến dự vào hôm đó.

## NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Tạo cho mình luôn ở trạng thái tích cực và tự tin.
2. Chuẩn bị những điểm nhấn, chặng hạn một câu chuyện ngắn để thu hút sự chú ý của cử tọa.
3. Chú trọng vào những từ then chốt mà cử tọa có thể quan tâm và chắc chắn bạn đã sẵn sàng nhấn mạnh vào những điểm này.
4. Lựa chọn cách thức điều chỉnh tông giọng cho phù hợp.

## TRUYỀN CẢM HỨNG CHO CỬ TỌA

Hãy bắt đầu bài thuyết trình bằng một câu chuyện thú vị hoặc trích dẫn một câu nói nổi tiếng để thu hút sự tập trung của cử tọa. Bạn có thể thu thập những câu chuyện này từ trên ti vi, sách, báo, hoặc những câu nói của các nhân vật nổi tiếng trong xã hội, hoặc từ những kinh nghiệm do bạn rút ra từ khó khăn, thử thách... Sau đó, bạn hãy nhanh chóng đi vào chủ đề của bài thuyết trình và cho cử tọa thấy những ích lợi mà nó mang lại.



*Người quản lý đang lựa chọn các hình chiếu để sử dụng trong buổi thuyết trình sắp tới*

#### ▲ CHUẨN BỊ CÁC PHƯƠNG TIỆN HỖ TRỢ

*Dành thời gian chuẩn bị các phương tiện hỗ trợ cho buổi thuyết trình sắp tới, bởi vì đây có thể là phương cách hữu hiệu nhất để thu hút sự chú ý của cử tọa.*

## BÀI THUYẾT TRÌNH SÔI NỔI

### 95. Bắt đầu buổi thuyết trình, hãy tóm tắt các ý chính mà bạn sẽ trình bày.

Khi diễn thuyết trước một nhóm người, bạn hãy cô<sup>’</sup> trình bày bài thuyết<sup>’</sup> trình của mình càng sinh động càng tố<sup>’</sup> t. Bảng giả<sup>’</sup> y, những hình chiê<sup>’</sup> u được thiê<sup>’</sup> t kê<sup>’</sup> đẹp mă<sup>’</sup>t sẽ tạo ra hiệu quả râ<sup>’</sup>t lớn. Hoặc hình ảnh hay biểu đồ<sup>’</sup> đẹp và rõ ràng sẽ có tác dụng chuyển tải tố<sup>’</sup> t hơn lời nói. Do đó, khi vẽ tranh hay đánh dâ<sup>’</sup> u các ý chính, bạn nên sử dụng nhiê<sup>’</sup> u màu să<sup>’</sup>c. Sử dụng nhiê<sup>’</sup> u câu chuyện vui để minh họa cho các ý tưởng mà bạn đang trình bày. Ngoài ra, bạn có thể tạo ra những câu khẩu hiệu ngắn gọn nhâ<sup>’</sup>m đúc kê<sup>’</sup>t các thông tin, dữ kiện đã trình bày để người nghe dễ ghi nhớ nhâ<sup>’</sup>t.

## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Ở Mỹ, những diễn giả thường hay vận dụng phong cách diễn thuyết gây nhiê<sup>’</sup> u cảm xúc. Tiê<sup>’</sup> t tâ<sup>’</sup> u ngôn ngữ nhanh và să<sup>’</sup>p xê<sup>’</sup>p

bài thuyết trình sao cho người nghe cảm thấy họ cũng được tham gia vào quá trình diễn thuyết. Tuy nhiên, ở Tây Âu, những nhà diễn thuyết lại thích kiểu diễn văn có nhiều dữ kiện thật, chính xác và không quá gây xúc động. Ở Anh, diễn giả thường dùng những mẩu chuyện vui, hóm hỉnh để xoa đi khoảng cách, khơi dậy không khí sôi nổi và giải tỏa sự căng thẳng.

## TÓM LƯỢC NHỮNG Ý TUỞNG THEN CHỐT

**96. Sử dụng cách gạch đầu dòng để tóm lược những ý chính.**

**97. Thông báo bạn sẵn sàng trả lời các câu hỏi vào cuối buổi thuyết trình.**

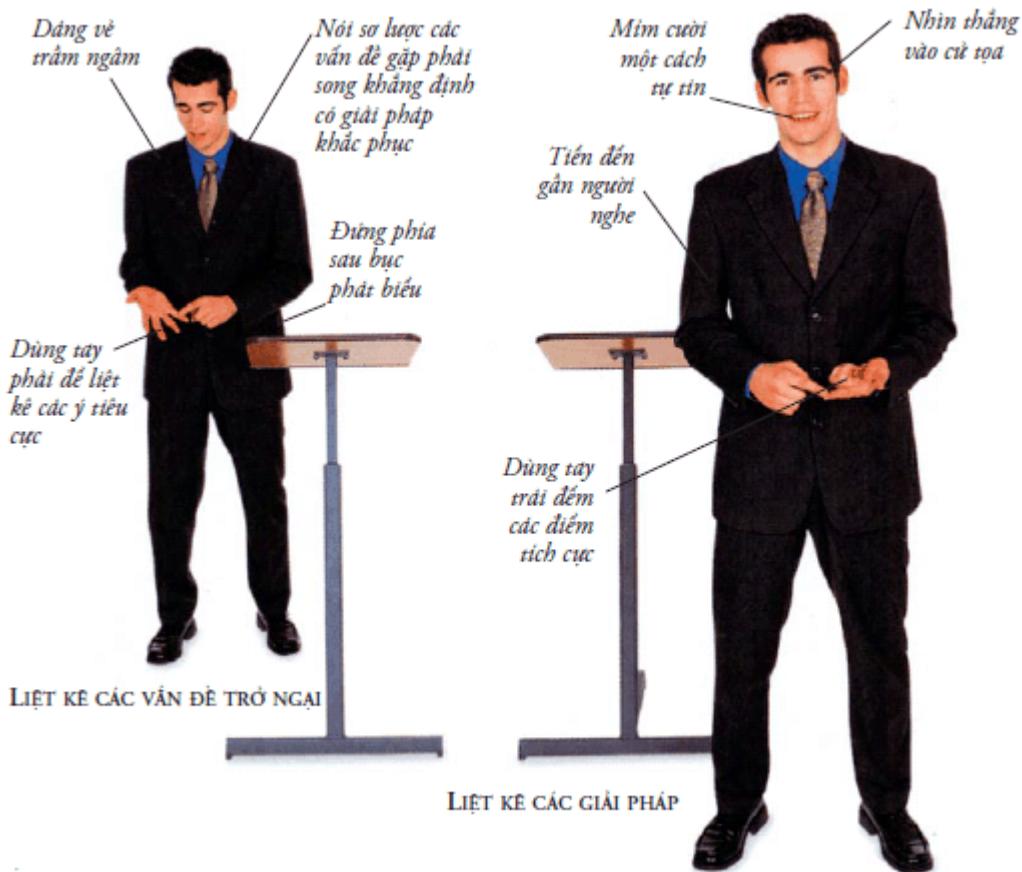
**98. Khi trình bày giải pháp, bạn nên chuyển sang âm điệu tích cực.**

Có một giới hạn tự nhiên đối với việc người nghe tiếp nhận và ghi nhớ thông tin sau buổi thuyết trình. Vì thế, để đạt được hiệu quả tối đa, bạn hãy cố gắng giảm thiểu các chi tiết cũng như những nội dung phức tạp khác. Tóm tắt các ý chính và nhânh mạnh chúng khoảng 2 - 3 lần, trọng tâm là vào thời điểm mở đầu và kết thúc của buổi thuyết trình. Ngoài ra, bạn nên sử dụng máy chiếu để hiển thị những ý chính trong suốt buổi thuyết trình. Bởi vì, nó cũng có tác dụng trong việc giúp người nghe ghi nhớ các nội dung đó. Định hướng cho người nghe bằng cách nói rõ bài thuyết trình sẽ tập trung vào chủ đề nào, giải quyết vấn đề gì và phương pháp giải quyết như thế nào.

## THỂ HIỆN BÀI THUYẾT TRÌNH

**99. Chuẩn bị sẵn sàng để trả lời các câu hỏi có liên quan đến vấn đề xuất vừa trình bày.**

Để bài thuyết trình đạt được kết quả như mong muốn không chỉ phụ thuộc vào bạn đã trình bày những gì, mà còn phụ thuộc vào bạn trình bày nó như thế nào. Ví dụ, khi bạn đứng trọng lượng cơ thể dồn lên một chân, người nghe sẽ cho rằng bạn thiếu quyết đoán. Tuy nhiên, khi bạn đứng thẳng, thoải mái, chân rộng bắc vai, bạn sẽ tạo ra một tượng với người nghe về sự tự tin của mình. Ngoài ra, sử dụng đôi tay một cách biểu cảm để hỗ trợ cho lời nói, chứ không đơn thuần chỉ để vẫy suông. Cử động có mục đích và có công trình bày các vấn đề một cách tích cực.



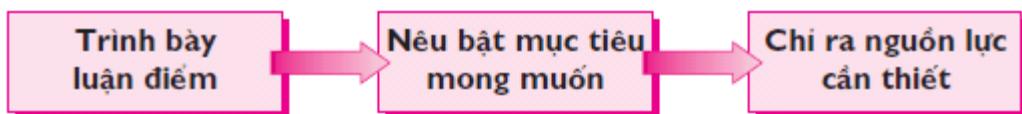
**VẬN DỤNG NGÔN NGỮ CƠ THỂ** Trong thời gian thuyết trình, bạn nên điều chỉnh vị trí và tư thế sao cho hiệu quả nhất. Ví dụ, khi liệt kê các vấn đề trước ngai, bạn nên đứng sau bức phát biểu, sau đó tiến lên phía trước để nhấn mạnh các ý tích cực.

# TRÌNH BÀY CÁC LUẬN ĐIỂM

**100. Đáp lại bă`ng thái độ tích cực khi bị người khác ngă`t lời.**

**101. Cô`ng gă`ng giữ mạch thuyê`t trình thông suô`t.**

Trình bày rõ ràng, chính xác và cụ thể về những vấn đề cần giải quyết. Mục đích là phản hồi về những gì đang diễn ra và đưa ra những giải pháp khắc phục. Bạn nên đưa ra nhiều ý bă`ng chứng xác thực để hỗ trợ cho lập luận của mình và sẵn sàng trả lời các câu hỏi liên quan. Nếu bạn đang trình bày về một kỹ thuật hoặc một quy trình mới, hãy nói rõ kỹ thuật hoặc quy trình này nhằm giải quyết vấn đề gì. Nên duy trì thái độ tích cực với những vấn đề bạn đang trình bày và nhấn mạnh rằng những vấn đề này đều đã có phương cách giải quyết.



**XÂY DỰNG CẤU TRÚC ĐƠN GIẢN** *Cách đơn giản nhưng đem lại hiệu quả khi xây dựng kết cấu bài thuyê`t trình là mô tả tình trạng hiện tại, dự đoán những sự việc có thể xảy ra và hướng giải quyết trong tương lai.*

# TRÌNH BÀY CÁC GIẢI PHÁP

Nên nhanh chóng chuyển từ mô tả tình trạng hay những vấn đề khó khăn sang trình bày các đề xuất và hướng giải quyết. Điều này có thể là thay đổi quy trình hoạt động, áp dụng một kỹ thuật mới, thay đổi một tổ chức, một đề xuất mới, khuyến mại, phân công lại trách nhiệm, sản xuất sản phẩm mới hoặc đơn thuần chỉ đề nghị cung cấp thêm nguồn lực. Bạn hãy cô`ng trình bày rõ hiệu quả mà đề xuất của bạn sẽ mang lại và mục tiêu bạn đang nhắm tới, đồng thời đảm bảo các ý tưởng được thể hiện rõ ràng và dễ hiểu.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Thu nhận nhiều ý kiến đóng góp, phê bình tích cực có thể tạo ra những ý tưởng mới hay nâng cao chất lượng đề xuất của bạn.
- Vào cuối buổi họp, bạn hãy gặp những người kiến quyết chống đối đề xuất của bạn và đề nghị họ đưa ra những gợi ý chỉnh sửa.
- Luôn tỏ ra điềm tĩnh, dù bạn gặp phải sự khiêu khích rất lớn từ cự tọa, vì tư thế đĩnh đạc sẽ đem lại cho bạn lợi thế.

## ỨNG PHÓ KHI BỊ NGƯỜI KHÁC NGẮT LỜI

Nếu bạn ứng phó một cách khéo léo, đúng cách trong trường hợp cự tọa thường ngắt lời diễn giả thì sẽ làm buổi thuyết trình thêm phâ`n sôi nổi, hứng thú. Bạn nên điêm tĩnh, lịch sự lắng nghe những nhận xét của cự tọa, nhanh chóng tóm lược nhận xét đó bao`ng vô`n từ của mình và qua đó kiểm tra xem bạn có thực sự hiểu nhận xét đó hay không. Ngoài ra, bạn nên chú ý để`n các điểm tương đồng và trả lời các câu hỏi. Nếu không thể đưa ra câu trả lời, bạn hãy hứa với người đó là sẽ trả lời sau. Nếu ý kiê`n ngắt lời của cự tọa có tính khiêu khích, bạn hãy hỏi những cự tọa còn lại xem họ có cùng quan điểm đó không.

## ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG TẠO ẢNH HƯỚNG CỦA BẠN

### LỰA CHỌN

- 1. Không bao giờ
- 2. Thỉnh thoảng
- 3. Thường xuyên
- 4. Luôn luôn

Bạn hãy tham gia bảng trả c nghiệm sau đây để đánh giá xem khả năng tạo ảnh hưởng đê n người khác của mình ở mức độ nào. Hãy trả lời nghiêm túc và trung thực, nêu câu trả lời là “Không bao giờ”, đánh dâ u vào ô số “1”; nêu là “Luôn luôn”, đánh vào ô số “4”... Sau khi hoàn tâ t, bạn hãy cộng tâ t cả số điểm lại và xem bảng phân tích sau để hiểu chính xác khả năng của mình đê n đâu. Qua đó, bạn sẽ biê t được ưu và nhược điểm của bản thân để phát huy hay cải thiện cho tố t hơn.

**1**

Tôi xem xét những quan điểm  
của người khác trước khi đưa ra  
các đề xuất.

**1**

**2**

**3**

**4**

**2**

Tôi nắm rõ mục tiêu của mình  
trước buổi họp.

**1**

**2**

**3**

**4**

**3**

Tôi luôn trình bày ý tưởng một  
cách tự tin và nhiệt tình.

**1**

**2**

**3**

**4**

**4**

Tôi bình tĩnh và tập trung khi  
đang trình bày ý tưởng của mình  
với người khác.

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

Tôi nhận thức được điểm mạnh  
của bản thân và phát huy chúng  
tối đa.

**1**

**2**

**3**

**4**

**6**

Tôi cẩn trọng trong lời nói và  
chú ý lắng nghe những ý kiến  
của người khác.

**1**

**2**

**3**

**4**

**7**

Tôi xem thất bại là một cơ hội học hỏi.

1

2

3

4

**8**

Tôi chắc chắn trang phục của mình luôn chỉnh tề trong bất cứ hoàn cảnh nào.

1

2

3

4

**9**

Tôi chăm chú lắng nghe những ý kiến phê bình trước khi tổng hợp chúng.

1

2

3

4

**10**

Tôi năng động và luôn tìm kiếm cơ hội mới.

1

2

3

4

**11**

Tôi luôn cập nhật những thông tin mới nhất về lĩnh vực chuyên môn của mình.

1

2

3

4

**12**

Tôi luôn chủ động làm quen với những người mới.

1

2

3

4

**13**

Tôi dùng những bằng chứng thuyết phục để hỗ trợ cho ý tưởng của mình.

1

2

3

4

**14**

Tôi tìm kiếm sự hỗ trợ từ cấp trên cho những mục tiêu và kế hoạch của mình.

1

2

3

4

**15**

Tôi nhận biết được những nhu cầu, mối quan tâm và giá trị của người khác.

1

2

3

4

**16**

Tôi thường luyện tập cẩn thận trước buổi thuyết trình.

1

2

3

4

**17**

Tôi luôn giữ đúng cam kết và lời hứa của mình.

1

2

3

4

**18**

Tôi xử lý các mâu thuẫn bằng cách tìm kiếm và xác định các điểm lợi ích tương đồng của mọi người.

1

2

3

4

**19**

Tôi thường điều chỉnh giọng nói và đôi tay để nhấn mạnh các đề xuất.

1

2

3

4

**20**

Tôi chủ động hỗ trợ và giúp đỡ mọi người, không đợi đến khi được yêu cầu.

1

2

3

4

**21**

Tôi cùng làm việc với mọi người để giải quyết những điểm khác biệt một cách cởi mở và chân thực.

1

2

3

4

**22**

Tôi chú ý lắng nghe những từ ngữ biểu cảm trong các cuộc trò chuyện và áp dụng chúng.

1

2

3

4

**23**

Tôi làm cho đề xuất của mình trở nên hấp dẫn bằng cách chỉ cho mọi người thấy lợi ích mà nó mang lại.

1

2

3

4

**24**

Khi thuyết trình, tôi cố giữ cân bằng giữa bố cục toàn cảnh và các chi tiết chính để trình bày rõ ràng, cụ thể.

1

2

3

4

**25**

Tôi cố gắng hiểu quan điểm của đối tác để hóa giải các vấn đề đang tranh cãi.

1

2

3

4

**26**

Tôi thấy thoải mái khi làm việc với những người ở cương vị cao hơn.

1

2

3

4

**27**

Tôi cho rằng mọi vấn đề luôn có một kết cục hợp lý.

1

2

3

4

**28**

Tôi luôn đề nghị cụ thể về những gì mình muốn cũng như những hỗ trợ cần thiết.

1

2

3

4

**29**

Tôi thường tìm hiểu đồng nghiệp, đối tác của mình đang gặp phải những vấn đề quan trọng nào.

1

2

3

4

**30**

Tại mỗi giai đoạn thuyết trình, tôi thường kiểm tra để tìm hiểu những phản ứng tích cực của cử tọa khi trình bày các đề xuất.

1

2

3

4

**31**

Tôi thường xuyên gặp gỡ bạn bè, đồng nghiệp mới để thiết lập những mối quan hệ mới.

1

2

3

4

**32**

Tôi nhận biết được ưu điểm và nhược điểm của mình và luôn luôn nỗ lực để nâng cao kỹ năng bản thân.

1

2

3

4

## PHÂN TÍCH

Sau khi hoàn thành bảng trắc nghiệm, bạn hãy tổng kết số điểm có được và so sánh với bảng phân tích dưới đây. Xác định những mặt còn yếu và tìm đọc lại những phần có liên quan trong quyển sách này để học hỏi và nâng cao các kỹ năng của bản thân.

32 - 63: Bạn cần rèn luyện thêm các kỹ năng tạo ảnh hưởng tốt với người khác. Hãy cố gắng chủ động hơn trong mọi tình huống, vấn đề và hòa đồng với mọi người để nâng cao kỹ năng giao tiếp.

64 - 95: Bạn đang có ảnh hưởng tốt đến mọi người và có được những mối quan hệ công

việc rất hữu ích. Tuy nhiên, bạn hãy mở rộng phạm vi ảnh hưởng của mình, tạo cảm tình và sự tôn trọng của những người xung quanh.

96 - 128: Bạn là người có khả năng tác động và tạo ảnh hưởng đến người khác. Hãy tiếp tục phát huy và nâng cao khả năng này để đạt nhiều thành công hơn nữa.

